

Ylönen Terhi Pauliina

Asiantuntijan oman osaamisen johtaminen

Case Tilitoimisto

Asiantuntijan oman osaamisen johtaminen

Case tilitoimisto

Ylönen Terhi Pauliina
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Ylönen Terhi Pauliina

Opinnäytetyön nimi: Asiantuntijan oman osaamisen johtaminen, case tilitoimisto

Työn ohjaaja: Tiina Gallén

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: kevät 2016

Sivumäärä: 68 + liitteet 3

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja oli oululainen tilitoimisto ja kehittämistyön tarkoituksena oli luoda työkalu kohdeorganisaation työntekijöiden käyttöön auttamaan asiantuntijoiden oman osaamiseen seuraamista ja kehittämistä. Yhtenä osaprosessina tunnistettiin tilitoimistossa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Tulevaisuudessa taloushallintoalan menestystekijöitä tulevat olemaan henkilökunnan vuorovaikutustaidot asiakkaiden kanssa, kyky puhua ja antaa ymmärrettävää ohjeistusta asiakkaille, useiden ohjelmistojen sujuva käyttäminen sekä kokonaisuuksien hallinta poikkeamia löytäen.

Kehityskeskustelut ovat perinteinen tapa keskustella työnantajan ja työntekijän kesken koskien työntekijän osaamista, kehittymistä ja työtehtäviä. Kehityskeskusteluiden ydin on työntekijän vastuiden, tehtävien ja tavoitteiden asettaminen ja niiden säännöllinen arvioiminen ja seuraaminen. Jos kehityskeskusteluita ei organisaatioissa käydä, jää työntekijän osaamisen kehittäminen työntekijän omalle vastuulle. Tällöin työkalu oman osaamisen kehittämiseen on tarpeellinen lisä työelämän työkalujen joukossa.

Työelämä on muuttunut paljon viime vuosikymmeninä ja omasta osaamisesta on tullut työntekijän tärkein oma resurssi. Myös itse työ on muuttunut yhä enemmän tietotyön suuntaan lähes joka alalla. Omaa ammattitaitoa kannattaa kehittää, koska yhä harvempi työskentelee samoissa työtehtävissä tai saman työnantajan palveluksessa eläkeikään saakka. Osaamisen kehittäminen ei ole enää entiseen tapaan työnantajan vastuulla, vaan työntekijät joutuvat entistä enemmän ottamaan vastuuta omasta osaamisestaan ja näkemään vaivaa oman osaamisensa kehittämiseen koko työuransa ajan. Oma osaamista täytyy ylläpitää ja kehittää, jotta oma kilpailukyky pysyy haluttavana työmarkkinoilla. Työelämässä on monia keinoja jakaa osaamista organisaation sisällä ja työntekijän kehittää ja lisätä omaa osaamistaan työtehtävien ohessa. Näitä keinoja kannattaa tukea ja ylläpitää organisaatiossa, jotta organisaation tärkein resurssi, osaaminen, kasvaisi ja lisääntyisi työntekijöiden keskuudessa. Osaaminen on organisaation ainut resurssi, joka kykenee lisääntymään sitä jaettaessa.

Tutkimuksen teoriaosuus rakentui osaamisen johtamisen, oppimisen ja asiantuntijan arvioinnin ympärille. Kehittämistyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena, jossa tärkein tavoite on luoda työkalu ratkaisemaan todellisen työelämän tarvetta. Työkalua testattiin muutamalla kohdeorganisaation työntekijällä kehittämisprosessin aikana.

Asiasanat: Itsensä johtaminen, Kehityskeskustelut, Tilitoimisto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Ylönen Terhi Pauliina

Title of thesis: Own Know-how Development - Case Accounting firm

Supervisor: Tiina Gallén

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016 Number of pages: 68 + 3

The purpose of this thesis was to create know-how development tools for employee of an accounting office. An accounting office was the employer of this development thesis. A tool will assist in structuring the development of the employee's own expertise. One part of the working process was to recognize the need of future know-how for the accounting office. Key parts of being successful in the field of financial administration in the future, are: ability of the employees to interact with the client, ability to instruct and inform the client properly, ability to use multiple software applications and to manage the big picture while detecting deviations.

Development discussions are a conventional way for the employer to discuss with employee about the know-how, development and assignments. Main point for the development discussions is to track and assess the goals, assignments and responsibilities of the employee. If no development discussions are held, then the self-improvement of the employee's skills falls solely on the employee's shoulders. That's why know-how development tools are important part of the working life.

Working life has changed much in the past decades and know-how has become the most important resource for the employee. The labor itself is also being directed towards more knowledge based tasks in almost every field of work. Fewer and fewer employee works at the same tasks or at the same employer until retirement age, so everyone should develop their know-how. Employer isn't responsible for the development of one's know-how so much now days, so the employees must work hard on their own to develop themselves. Know-how must be maintained and developed to ensure one's competitiveness in labor market. There are many ways in working life to distribute know-how within the organization and many resources for the employee to increase their know-how in between different tasks. These resources should be endorsed and share inside organization. This way the most important resource, know-how, is increased among the employees. Know-how is the only resource that is increased when it is shared in the organization.

The theoretical section of this thesis consists of management of know-how, development of know-how and expert evaluation. Most important part of the development was to create tools to solve the needs of working life and this was accomplished through constructive research. The tool were tested with few employees from the target organization.

Keywords: Self-management and know-how, Development discussion, Accounting office

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn taustana työelämän muutos	7
1.2	Kehittämistehtävä	10
1.3	Kehittämisen kohde, aiheen rajaaminen ja keskeiset käsitteet	11
1.4	Kehittämisprosessi	12
1.5	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	13
1.6	Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät	16
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	18
2.1	Osaamisen johtamisen mallit ja oppiva organisaatio	22
2.2	Osaamisen jakaminen	24
2.2.1	Hiljaisen tiedon jakaminen	25
2.2.2	Mentorointi	26
2.2.3	Kokemusten jakaminen	27
2.3	Osaamisen jakamisen mahdollistavat keinot	28
3	YKSILÖN OSAAMINEN	30
3.1	Osaaminen ja oppiminen	30
3.2	Erilaiset tyypit työelämässä	36
3.3	Tiedot ja taidot	37
3.4	Osaamisen lähteenä motiivit	38
3.5	Esimiehen rooli oppimisessa	39
4	ASiantuntijan osaamisen arviointi ja palaute	42
4.1	Palaute ja arviointi	42
4.2	Kehityskeskustelut	43
4.3	360 palautemalli ja osaamiskartoitus	45
4.4	Henkilökohtainen osaamissuunnitelma ja organisaation koulutussuunnitelma	47
5	TILITOIMISTOJEN TULEVAISUUDEN OSAAMINEN	48
5.1	Tilitoimistoalan muutos sähköistymisen myötä	49
5.2	Osaamisen tarve tilitoimistoalalla	51
6	TYÖKALU OMAN OSAAMISEN ITSENÄISEEN JOHTAMISEEN	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET CASE YRITYKSELLE	58

8	POHDINTA.....	61
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	69

1 JOHDANTO

Työelämä pirstaloituu ja työsuhteet muuttuvat entistä enemmän projektivetoisiin työsuhteisiin muuttuvien toimintaympäristöjen johdosta. YT-neuvottelut ja yrityskaupat ovat yleistyneet ja usein työnantaja vaihtuu samassakin työtehtävässä vuosien saatossa. Yritykset ja organisaatiot ovat muutoksen edessä, koska asiakkaat odottavat yhä pidemmälle yksilöllisesti räätälöityjä palveluita entistä kilpailukykyisempään hintaan. Jotta organisaatiot tähän pääsevät, on osaamisella entistä suurempi merkitys. Vuosikymmeniä kestävä työura saman työnantajan palveluksessa alkaa olla entistä harvinaisempaa. Normaалimpaa on jo työnantajan vaihtuminen usein työuran aikana ja usealle eri työnantajalle yhtä aikaa tehtävä työura sekä osa-aika yrittäjyys. Tällainen tilanne muuttaa työntekijän osaamisen kehittämistä, koska vastuu omasta osaamisen kehittämisestä siirtyy entistä enemmän työnantajalta itse työntekijälle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa työntekijän oman osaamisen johtamista sekä luoda asiantuntijaorganisaatiolle työkalu, jolla työntekijä voi itse kehittää ja tavoitteellistaa omaa osaamistaan. Oman osaamisen johtamisen työkalulla työntekijä voi itse selvittää omaa osaamistaan, luoda kehittämistavoitteita ja suunnitelmia oman osaamisen kehittämisen tiimoilta. Kun omia tavoitteita miettii ja tekee ne näkyviksi itselleen, on tavoitteet helpompi toteuttaa.

1.1 Työn taustana työelämän muutos

Helsingin kauppakorkeakoulun innovaatiojohtamisen professori Liisa Välikangas ennustaa työelämän muuttuvan seuraavien lähivuosien aikana. Entistä enemmän työntekijät joutuvat luomaan työpaikat itse, keskivertotyö tulee katoamaan ja entistä harvempi työntekijä tulee saamaan enää perinteistä ja säännöllistä kuukausipalkkaa. (Väärämäki, hakupäivä 10.9.2015.) Tulevaisuudessa yhä useampi tulee työskentelemään entistä pidempään, osa jopa 80 vuotiaaksi, yhä useampi tulee olemaan yrittäjä ja yhä useampi tulee vaihtamaan ammattia useaan kertaan työuransa aikana (Lehti 2015, 33). Muutos tulee johtamaan muun muassa siihen, että entistä vähemmän tullaan työelämässä tekemään pitkiä työuria samalle työnantajalle ennen eläkkeelle jäämistä. Työurat pirstaloituvat, työtä tehdään entistä enemmän yhtä aikaa usealla työnantajalla ja yhä useampi nykyisin palkkatyösuhteessa työtä tekevä tulee tulevaisuudessa työskentelemään yrittäjänä. Osa-aika yrittäjyys tulee lisääntymään. Professorin mukaan myös projektikohtaiset työsuhteet

tulevat yleistymään. Myös pysyvissä työsuhteissa yhä useammin työ muodostuu toisiaan seuraavista projekteista, joissa jokaisessa voi olla omanlaisensa osaamistarpeet (Ojala 2008, 41). Ennen mentiin töihin samoihin työtehtäviin vuodesta toiseen, nyt jokainen työ on ikään kuin projekti-työ siihen saakka, että toimintaympäristö ja markkinat muuttuvat ja työtehtävä joko loppuu kokonaan tai muuttuu erilaiseksi (Sydänmaanlakka 2006, 228). Jo nyt esimerkiksi kampaajat, viestintäosaajat, erilaiset konsultit, kouluttajat, hyvinvointivalmentajat, personal trainer- valmentajat, puhdaspalvelutyöntekijät, osa ravintolahenkilökunnasta sekä koira- ja hevosvalmentajat ovat hyvin yleisesti aloillaan toimivia yrittäjiä. Tulevaisuudessa töitä voidaan tehdä monelle työntajalle yhtä aikaa ja jaksotetusti, koska voidaan ajatella, ettei työnantajienkaan kannata ostaa koko lehmää, jos he tarvitsevat litran maitoa (Joensuu 2014, hakupäivä 16.11.2015). Työnantajat voivat ostaa osaamista tarvitsemansa määrän kuukaudessa, eivätkä enää palkkaa työntekijää täysiaikaisesti. Yrittäjyys tulee palveluja ostavalle puolelle edullisemmaksi, koska eläke-, sairaus- ja lomakulut sekä riski yrittäjyydestä jäävät palveluitaan myyvän yrittäjän vastuulle.

Työelämä muuttuu myös työurien monipuolistumisen myötä. Yhä useampi tekee työn ohessa lisäksi töitä osa-aikaisesti tai kokoaikaisesti oman toiminimen tai yrityksen nimissä. Yrittämisestä on tullut eräänlainen harrastus, jota tehdään entisellä vapaa-ajalla. Etätyö on lisääntynyt ja omista harrastuksista tai kiinnostuksen lähteistä on tuoteistettu erilaisia myytäviä palveluita. Toisaalta esimerkiksi syrjäseuduilla työpaikat ovat vähitellen hävinneet ja asukkaiden on ollut pakko keksiä erilaisia keinoja pystyäkseen asumaan haja-asutusalueilla. Myös palkkatöiden tuntimäärien vähentäminen ohjaa työntekijöitä tilanteeseen, jossa osa palkasta täytyy hankkia osa-aika yrittämisellä. Palkkatulo voidaan koota monesta eri lähteestä tehden erilaisia töitä yhtä aikaa useammalle eri maksajalle. Esimerkiksi Islannissa on hyvin normaalia vaihtaa ammattia useampaan kertaan työuran aikana ja toimia useammassa eri ammatissa yhtä aikaa samalla työviikolla. Pienessä maassa markkinat joustavat, koska ihmiset ovat valmiita tekemään töitä, joihin heidän koulutuksensa ei täysin sovi. Oman osaamisen kehittäminen ja uuden ammatin opiskelu ovat islantilaisille itsestään selvyyksiä ja muutokset nähdään mahdollisuuksina oppia uutta. (Rämö 2015, 154 – 156.)

Suomessakin työmarkkinoilla muodostuu uudentlaisia rakenteita, sillä on syntynyt työn tarjoajien, tarvitsijoiden ja välittäjien ketjuja, joissa työntekijät ja työnantajat ovat eriytyneet (Ojala 2008, 41). Työntekijöiden työurissa on myös entistä enemmän erilaisia jaksoja; työpätkiä, opintoja ja lomautuksia. Henkinen joustavuus on yksi työntekijöiltä yhä enemmän vaadittu ominaisuus työelämässä. (Viitala 2013, 14.) Nykyään on yhä yleisempää olla pätkissä töissä ja välillä pidemmällä va-

paalla, jolloin itsensä kehittäminen on helpompaa ja vapaa-aikaa on enemmän. Myös yhä yleisemmät YT-neuvottelut sekoittavat työelämää entistä useammilla aloilla.

Koska työelämä ja työurat muuttuvat, siirtyy vastuu työntekijän osaamisen kehittämisestä ja päivittämisestä yhä enemmän työnantajalta työntekijälle. Ennen ajateltiin jonkin tahon järjestävän työpaikan ja ottavan vastuun työnjohtamisesta ja työntekijöiden osaamisesta riittävydestä. Työntekijältä riitti, kun hän kävi tekemässä työn määrätyssä paikassa. (Väärämäki, hakupäivä 10.9.2015) Nyt organisaatiot ovat madaltuneet rakenteiltaan ja työntekijät ovat joutuneet ottamaan enemmän vastuuta itsestään ja omasta osaamisesta (Sydänmaanlakka 2006, 16.) Työelämään on tullut vakio vieraaksi epävarmuus ja YT-neuvottelut sekä lomautukset ovat tulleet normaali ilmiöksi. Työntekijöiden kilpailutekijäksi epävarmoina aikoina ovat noussut ammattitaito ja osaaminen, koska niitä ei voi kopioida eikä ottaa pois (Manka 2008, 13). Edelleen työ on suomalaisille tärkeä osa elämää, koska työssä ollaan noin puolet valveillaolo ajasta. Hyvä työpaikka on haluttu ja etsitty tavoite, mutta muuttuva työmaailma tekee työpaikoista entistä kilpaillumpia. (Viitala 2013, 14.)

Ammattitaito ja osaaminen eivät enää pysy ajan tasalla, ellei työntekijä itsekin tee töitä ammattitaidon päivittämisen ja kehittämisen eteen. Aalto-yliopiston tutkimusjohtaja Mika Aaltonen uskoo, että tulevaisuudessa koulutus ei ole enää pelkästään instituutioiden tuottamaa ammattikoulutusta vaan ihmisten tulee jatkossa itse päivittää omaa osaamistaan ja yhä enemmän koulutus tulee siirtymään teknologian avulla opiskeltavaan muotoon (Lehti 2015, 33). Jyväskylän ammattikorkeakoulun rehtori Jussi Halttunen ennakoii koulunsa vuosikertomuksessa 2014 aikuiskoulutuksen kysynnän ja tarjonnan lisääntyvän, koska työurien pirstaloitumisen myötä paine oman osaamisen päivittämiseen oman työn ohessa lisääntyy koko ajan. (Halttunen, hakupäivä 12.9.2015) Opiskelu ei lopeta ensimmäisen tutkinnon suorittamiseen, vaan jouheva opiskeleminen työuran lomassa on yhä yleisempää ja halutumpaa. Osalle uuden ammattitutkinnon tai jatko-tutkinnon opiskelu voi olla pakollistakin, koska osa ammattialoista tai tehtävänimikkeistä poistuu kokonaan Suomesta.

Tämän ajan yhteiskunnallinen ilmiö on yksilöllisyys ja uudet sukupolvet. Työelämää pelotellaan uusilla sukupolvilla, jotka eivät enää sitoudu työhön, rakenteisiin eivätkä työnantajaan, vaan hakevat työelämästä potkua ja tavoitteita omaan työuraansa. Uudet työntekijät myös odottavat yksilöllisempää kohtelua työelämässä, yksilöllisempiä ratkaisuja ja aitoa mielekkyyttä omilta työtehtäviltään. Työntekijöistä on tullut itsekkäämpiä ja he odottavat parempaa johtamista ja esimiestyötä työnantajaltaan. Johtamisen ja esimiesten odotetaan sopeutuvan alaisten odotuksiin ja johtavan

yksilöllisemmin jokaista erikseen. Verrattuna aiempaan johtamiseen tiedetään, että innostavalla ja kannustavalla johtamisotteella päästään parempiin tuloksiin kuin aiemman, määräävän ja alistavan johtamistyylin tavalla. (Rötkin 2015, 73)

Tänä päivänä ihmiset odottavat tulevansa töissä kohdelluksi yksilöinä, eikä enää yhtenä työntekijä massana. Suuret ikäluokat ovat tottuneet kurinalaiseen ja organisoituun työelämään. Koska samassa työprojektissa voi olla kumpaakin ääripäätä, sekä suurten ikäluokkien vanhempia että internet sukupolven nuorempia työntekijöitä, on johtamisessa haastetta pystyä motivoimaan kumpaakin ryhmää yhtä aikaa. Johtaminen on yhä enemmän erilaisten yksöiden johtamista ja ymmärtämistä ihmisinä, koska henkilökohtainen vaade johtamisesta on lisääntynyt. (Leppänen & Rauhala 2012, 13, 117.)

Eduskunnalle luovutetun tulevaisuus filosofoinnin mukaan uudet työpaikat ja talouskasvu tulevat syntymään aloille, joissa tarvitaan työntekijöiltä ihmissuhdetaitoja, jatkuvan kehittämisen asennetta sekä luovuutta. Alat ovat nopeasti kehittyviä, yleensä tietotyö- ja palvelualoja, ja niillä tullaan tarvitsemaan proaktiivista asennetta, jatkuvaa kouluttautumista, luovuutta ja vastuuta omasta tuloksesta. (Martela & Jarenko 2014, 9.) Yhä useampi ala tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan tällaista asennetta menestyäkseen.

1.2 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö eli konstruktivinen tutkimus, kehittämistutkimus, jonka tavoitteena on tuottaa tuotos organisaation käyttöön eli saada aikaan käytännön parannus työelämän käyttöön. Opinnäytetyö tulee koostumaan teoreettisesta viitekehyksestä, jossa rakennetaan kokonaiskuva osaamisen johtamisesta työntekijän näkökulmasta sekä toiminnallisesta osuudesta, jossa luodaan kehittämissuunnitelma työntekijän oman osaamisen kehittämisen avuksi. Opinnäytetyön menetelmänä on luoda osaamisen johtamisen teorian pohjalta tuotos, jota testataan kohdeyrityksen asiantuntijoiden testiryhmällä. Lopputuloksena on työkalu organisaation työntekijöiden käyttöön. Työn näkökulmana on osaamisen johtaminen työntekijän näkökulmasta. Yksi työn osaprosessi on myös tutkia taloushallintoalan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista työntekijän näkökulmasta.

Työn toimeksiantajana toimii eräs pohjoissuomalainen tilitoimisto. PK-yrityksessä ei kehityskeskusteluja pidetä vaan johto keskittyy valmentamaan yritystä yritys- ja tiimitasolla. Tavoitteita luodaan ainoastaan tiimitasolla. Näin ollen työntekijän oman osaamisen kehittäminen ja omat tavoitteet työelämässä jäävät pitkälti työntekijöiden oman seuraamisen tasolle, ellei työntekijä itse aktiivisesti pyri keskustelemaan esimiehensä kanssa omasta osaamisensa kehittämisestä.

Opinnäytetyön tulkinnallinen näkökulma korostuu, koska haluan itse tekijänä oppia ymmärtämään paremmin osaamisen johtamista ilmiönä sekä lähestyä tilitoimistomaailman muuttuvaa toimintaympäristöä ja vaatimuksia työntekijän näkökulmasta. Työn suurin tavoite on luoda työkalu, jota pystyttäisiin käyttämään todellisessa työelämässä, joten opinnäytetyön tiedon suurin tavoite on käytettävyydessä. Tieto on totta, jos se on käyttökelpoista ja tavoitteenani on saada aikaan ideoita, joita voitaisiin käyttää ja toteuttaa tilitoimistossa työntekijöiden keskuudessa.

1.3 Kehittämisen kohde, aiheen rajaaminen ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö on kehittämistutkimus ja opinnäytetyön kehittämiskohteena on työntekijöiden oman osaamisen seuranta ja kehittäminen. Tarkoituksena on luoda työkalu, jonka avulla työntekijä voi seurata oman osaamisensa kehittymistä; pitää eräänlaiset kehityskeskustelut itselleen esimerkiksi vuoden välein. Säännöllisesti seurattuna oma osaaminen ja kehittämiskohteet on helpompi saada näkyviksi ja asettaa itselleen tavoitteita oman osaamisen kehittämiseen.

Työ rajataan koskemaan työntekijän näkökulmaa ja keskeiset käsitteet rakentuvat työntekijän osaamisen ja osaamisen johtamisen käsitteistä. Työn tavoitteena on luoda käytettävä sovellus käytännön työelämän käyttöön. Opinnäytetyön rakenne muodostui osaamisen johtamisen teoriasista, yksilön osaamisesta, asiantuntijan osaamisen arvioinnista ja palautteesta, tilitoimistojen tulevaisuuden osaamisesta sekä varsinaisesta työkalusta, joka kehittämisprosessissa luotiin. Tilitoimistojen tulevaisuuden osaamisen muutoksen aistiminen on lähinnä alan heikkojen signaalien kuuntelemista. Tavoitteena oli löytää vinkkejä toimeksiantajalle taloushallintoalan osaamisen suunnista.

Käsitteellä asiantuntija tässä työssä tarkoitetaan tilitoimistotyöntekijän tyyppistä työntekijää, joka itsenäisesti hoitaa omia työtehtäviään, saa itse määrätä ja kehittää omia työtapojaan ja ajankäyttöään sekä toimii asiakasvastuullisena henkilönä hoitaen omien asiakkaidensa viestintää

ja yhteydenpitoa. Työ on tietotyötä, johon asiantuntija on perehtynyt syvällisesti koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Asiantuntijalla on kyky hallita isoja kokonaisuuksia ja oppia jatkuvasti lisää oman alansa uusimmasta tiedosta. (Collin, hakupäivä 19.11.2015.) Tilitoimistossa taloushallinnon asiantuntijat toimivat kirjanpitäjän, palkanlaskijan tai reskontranhoitajan työtehtävissä.

Asiantuntijatieto koostuu

- hiljaisesta, kokemuspohjaisesta praktisesta tiedosta
- muodollisesta, formaalista ammattiosaamisesta, joka on saavutettu alan tutkinnolla
- kyvystä tarkastella ja arvioida omaa toimintaa (itsereflektio)
- kyvystä oppia omista virheistä ja onnistumisista

(Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 108.)

Koska työ on kehittämistutkimus, ei varsinaisia tutkimuskysymyksiä ole. Kehittämistyön alussa on havaittu todellinen työelämän ongelma, johon opinnäytetyön tekijä lähtee kehittämään ratkaisua. Kun organisaatiossa ei pidetä kehityskeskusteluja eikä muitakaan ennalta määrättyjä, säännöllisiä keskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä, ei säännöllistä työntekijän oman osaamisen kehittymisen seurantaakaan ole. Kuitenkin työelämän muutokset ovat luoneet tarpeen työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Samoin työmarkkinoiden epävarma tulevaisuus luo työntekijöille painetta pitää omaa osaamistaan ajan tasalla. Kehittämistehtävän tarkoituksena on kehittää ratkaisu työelämän ongelmaan ja antaa työelämään työntekijöille työkalun, jolla johtaa oman osaamisen kehittämistä.

1.4 Kehittämisprosessi

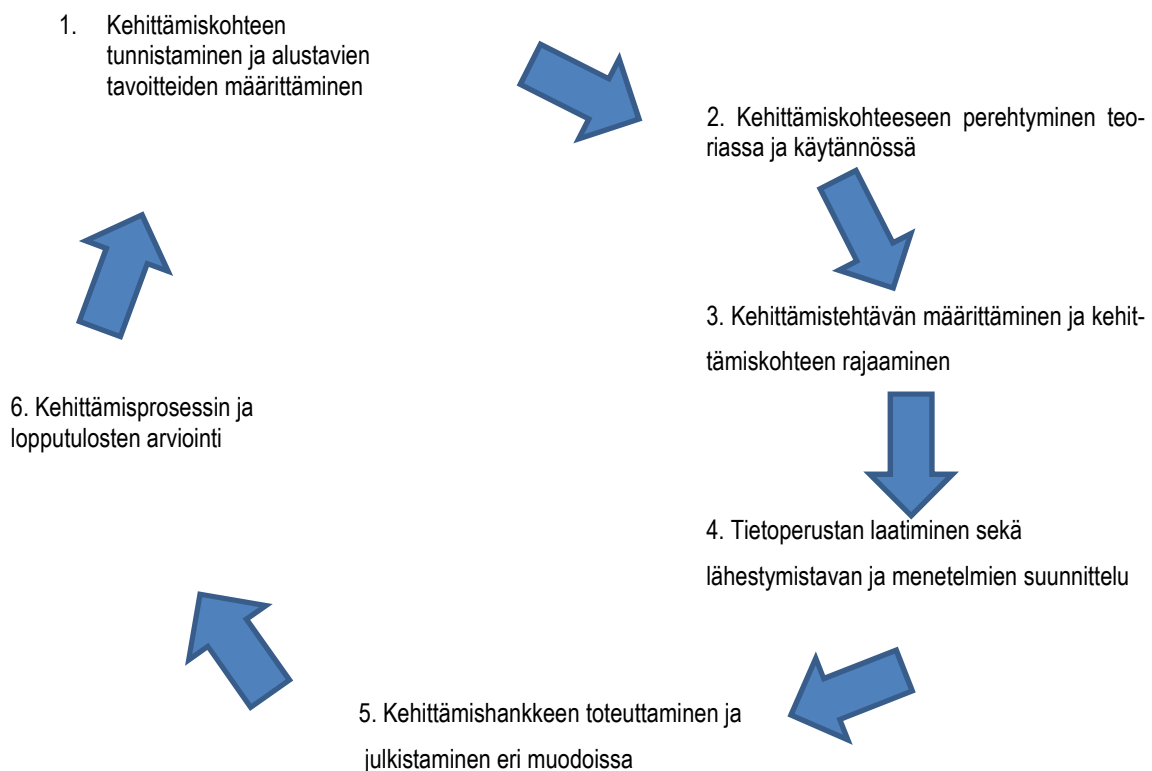
Konstruktiivisessa tutkimusmetodissa etsitään ensin relevantti ongelma, jota voidaan tutkia ja kehittää ja johon löytyy teoreettista viitekehystä. Tutkimusmetodin ydinpiirteisiin kuuluu, että tutkimusongelma on todellinen työelämän ongelma, johon on löydettävissä ratkaisu. Kohdeorganisaation kanssa tehdään yhteistyösopimus ongelman tutkimisesta ja hankitaan syvällistä tietoa tutkimusaiheesta teorian ja käytännön pohjalta. Ongelmaan pyritään kehittämään ratkaisumalli, jolla on myös teoriapohja taustalla. Ratkaisumalli toteutetaan ja testataan. (Lukka 2001, hakupäivä 4.9.2015.) Kuitenkaan aineiston keruumenetelmät eivät ole tapaustutkimuksen ydin, vaan asetelman ja johtopäätösten rakentamiseen liittyvä tapa. Käytetyillä useammanlaisilla menetelmillä saadaan tutkimukseen triangulaatiota eli luotettavuutta saatujen tulosten arviointiin. (Koskinen,

Alasuutari & Pelttonen 2005, 154 - 158.) Usein työelämlähtöisiin kehittämistutkimuksiin käytetään useita eri tutkimusmetodeja. Tärkeää on pyrkiä ja päästä tiiviiseen vuoropuheluun teorian ja käytännön työelämän tarpeiden kesken.

Tämän kehittämistehtävän kehittämisprosessissa tutustuttiin ensin osaamisen johtamisen teoriaan ja rakennettiin teoreettista viitekehystä osaamisen johtamisesta työntekijän näkökulmasta. Tämän jälkeen kehityskeskusteluiden teoriaan pohjautuen rakennettiin työkalu työntekijän oman osaamisen johtamisen seuraamiseen. Työkalua testattiin kohdeorganisaation asiantuntijoilla. Työkalua testattaessa asiantuntijat saivat vielä vaikuttaa ja kehittää työkalua eteenpäin.

1.5 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen runko on Ojasalon & co tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukainen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24) (kuvio 1).



KUVIO 1. Tutkimuksellinen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24)

Ensin työn kehittämiskohde tunnistettiin ja alustavat tavoitteet määriteltiin tutkimuksen alussa. Kehittämiskohteeksi tunnistettiin työntekijöiden itsenäisen oman osaamisen johtaminen ja siihen käytettävien työkalujen puute. Kehittämiskohteeseen perehdyttiin sekä teoriassa ja käytännössä, samoin kohdeyritys ja sen toimintaympäristö on tekijälle tuttu jo entuudestaan. Kehittämistehtävä määriteltiin ja kehittämiskohde rajattiin koskemaan työntekijöitä ja heidän oman osaamisen johtamista. Tietoperusta määriteltiin osaamisen johtamisen teoriaan ja käytettävät menetelmät valittiin. Teoriapohjan rakentamisen jälkeen luotiin työkalu kehittämiskeskustelun tietoperustan avulla, työkalua testattiin ja sen käytettävyys arvioitiin. Lopussa kehittämisprosessia ja lopputuotosta arvioidaan ja jatkotoimenpiteitä mietitään. Näin ollen kehittämistyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin teoreettisesta viitekehyksestä haetaan taustaa ja tukea. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 20.) Menetelmätriangulaatiolla tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineiston hankinta ja -tutkimusmenetelmillä (Eskola & Suoranta 2000, 70).

Soveltavassa tutkimuksessa kuten kehittämistutkimuksessa, viitataan jo olemassa olevaan teoriaan ja sen avulla ratkaistaan työelämän olemassa oleva ongelma ja pyritään saamaan aikaan työelämään tarvittava ratkaisu. Tarkoituksena ei ole tuottaa uutta teoreettista tietoa. Tärkein tavoite on implementointi eli tulosten siirtäminen käytäntöön ja todelliseen käyttöön. (Ojasalo ym. 2009, 19 - 22.) Kehittämis­tutkimuksella ei ole tarkoitus löytää lopullisia totuuksia, joita voitaisiin yleistää. Tärkeämpää on löytää ratkaisu joidenkin työntekijöiden käytännön elämän ongelmaan.

Opinnäytetyön pohja rakentuu sosiaalisesti (konstruktionismi) ja todellisuuskäsitys on tulkinnallinen, koska tutkittava kohde on valittu kehitettävä työkalu ja tutkijan omat näkemykset ovat mukana luomassa todellisuuskäsitystä. Työn tekijä ei siis tule vaikuttamaan mihinkään konkreettisesti muutettavaan kohtaan kohdeyrityksen toiminnassa. Työkalun kautta työllä voidaan vaikuttaa kohdeorganisaation työntekijöiden mielipiteisiin ja asenteeseen osaamisen johtamisesta ja työntekijöiden omasta vastuusta heidän oman osaamisen kehittämiseen. Kohdeorganisaatiota ei voi kuitenkaan pakottaa ottamaan käyttöön työkalua tai ohjeistamaan työntekijöitä sen käyttämiseen. Näin ollen ontologinen oletamus tässä kehittämistyössä on tulkinnallinen ja työllä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteeseen. Yksi tavoite on tuoda työntekijöille tietoon oman osaamisen kehittämisen tärkeys myös pysyvissä työsuhteissa. Tieteellisen teorian pohjalta on mahdollista ymmärtää ilmiötä syvällisemmin ja saada aikaan aiempaa jäsennellympi kuva aiheesta (Niiniluoto 1997, 66 - 67). Yksi kehittämistyön vahvuus on opinnäytetyön tekijän vahva toimialaosaaminen tilitoimistoalalta, jossa tekijä on työskennellyt useita vuosia. Kehittämistyössä on tärkeää toimialan ymmärtäminen, jotta työn tuloksena syntyvät ratkaisut tukisivat alan

toiminnan todellisuutta eivätkä perustuisi liike-elämän teorioista nostettuihin teemoihin. (Ojasalo ym. 2009, 29.)

Ontologinen eli todellisuuden luonnetta koskeva tarkastelu on perinteinen tieteenfilosofinen ala, mutta kehittämistoiminnassa ontologia ei ole yhtä keskeisellä sijalla kuin tieteessä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei useinkaan Toikon ja Rantasen mukaan voi tukeutua pelkästään luotettavaan tieteelliseen tietoon, sen tavoitteluun ja soveltamiseen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on pikemminkin niin sanotun uuden tiedontuotannon mukaista toimintaa, jonka mukaan tiedon ajatellaan syntyvän käytännönyhteyksissään. (Toikko & Rantanen 2009, 36, 54.) Tällöin tiedon keskeisin kriteeri tulee olemaan sen käytettävyys eli kehittämisen kohde. Tällaisen kehittämistutkimuksen kautta saadaan hyvin yksityiskohtaista tietoa työntekijän näkökulmasta osaamisesta. Epistemologisesti eli tiedon luonteen ymmärtämisessä tässä kehittämistyössä on pyrkimys saada deduktiivista ajattelua, jossa yleisestä osaamisen johtamisen teorian tiedosta päästäisiin yksityisempään, tietyntyyppisen työntekijän oman osaamisen johtamisen kokemukseen. Lopullisen tuotoksen totuuden luonteessa tulee olemaan paljon samankaltaisuutta kehityskeskusteluiden tiedon totuuden kanssa. Lähtökohtaisesti työssä lähdetään siitä, että alalla yleisesti hyväksytty tieteellinen tieto on totta ja tietoon voidaan luottaa, kun käytetään lähdekritiikkiä valitun teorian suhteen.

Yleisesti ottaen tapaustutkimuksen ja kehittämistutkimuksen tyypillisin piirre on, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Etiikan kannalta kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2009, 48, 55.) Koska näkökulmana on tuottaa työnantajalleni hyödyntävä tuotos henkilöstön käyttöön, on näkökulma työntekijän. Kehittävän tutkimuksen lähestymistapa tulee olemaan tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa niin, että lopputuloksena olisi käytettävä työkalu. Ojasalon ja kumppaneiden mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. (Ojasalo ym. 2009, 20.)

Opinnäytetyössä on tärkeää pyrkiä järjestelmällisyyteen, kriittiseen tiedon hankintaan, analyttisyyteen, kriittisyyteen tulosten, näkökulmien, omien valintojen, prosessin ja tiedon suhteen sekä uuden tiedon luomiseen ja jakamiseen. Erityisen tärkeä on työn huolellinen dokumentointi koko kehittämisprosessin ajan. Tutkimuksellisuuden tulisi ilmetä kehittämistyöstä

ennen kaikkea siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tehtävät ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat jo olemassa olevan tietoperustan päälle. (Ojasalo ym. 2009, 21 -22.) Näitä keinoja noudattamalla tulee tutkimuksellisuus näkymään tässä opinnäytetyössä.

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittari on tulosten käytettävyys ja vakuuttavuus. Luotettavuuden tarkastelu kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tulosten käytettävyys on tärkeä kriteeri, jotta tutkimus olisi hyödyllinen tutkimusorganisaatiolle. Tieto on totta, jos se on käyttökelpoista. Koska kyseessä on kehittämistutkimus, joka on aina yksittäinen ja omanlaisensa kokonaisuus, ei sen luotettavuutta voida arvioida kuten tilastollisia tutkimuksia, esimerkiksi reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkija osana tutkimusorganisaatiota lisää tulosten uskottavuutta, koska hän pysty osallistumaan tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen ja hänellä on syvempää ymmärrystä ja tietoa tutkimusorganisaatiosta. (Toikko ym. 2009, 121 - 125.) Tämän opinnäytetyön tekijä tuntee toimialan, joten toimialatietoisuutta voidaan käyttää hyväksi työkalua tehtäessä.

1.6 Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät

Konstruktiivinen tutkimus on opinnäytetyön lähestymistapa, koska tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos työelämän käyttöön. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan aito käytännön ongelma, jossa ongelman ratkaisun avaimia ovat kehittymisen yhteys aikaisempaan teoriaan ja ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys. Uuden tuotoksen luomiseen tarvitaan sekä käytännöstä kerättävää tietoa että jo olemassa olevaa ja hyväksyttyä teoreettista tietoa (Ojasalo ym. 2009, 65 - 66.) Tutkimus kulkee tapaustutkimuksen kaavaa, jossa alussa tutkijalla on esiymmärrys aiheesta, tutkimuksen aikana teoriapohjasta nousee erilaisia näkemyksiä ja erilaisia teoriapohjia, joiden kautta syntyy syvempää ymmärrystä aiheesta (Routio 2007, hakupäivä 26.10.2013). Kehittämistyössä kohteena on aina jokin kohde ja kohteen kehittäminen sekä kohteessa prosessin aikana tapahtuva kehitys. Tällaisella kehittämistutkimuksella ei haeta yleispätevää tietoa, vaan kehitetään todellisessa työelämässä käytettävää tuotosta.

Konstruktiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään useimmiten useita eri menetelmätapoja ja useiden eri menetelmien käyttö onkin tutkimusmenetelmän kuvaavin osa. Erityisen tärkeää on saada teoria keskustelemaan käytännön työelämän tarpeiden kanssa. Opinnäytetyön menetel-

mänä tullaan käyttämään osaamisen johtamisen teoriapohjaa keskittyen työntekijän osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä tullaan hyödyntämään Pentti Sydänmaanlakan 2006 teoksessa Älykäs itsensä johtaminen esille tuomaa ajatusta Oy Minä Ab, niin sanotun itsensä johtamisen viitekehystä, jossa jokainen on vastuussa omasta osaamisestaan ja kehittämisestään. Työn tavoitteena on herättää ajatuksia siitä, kuinka jokainen voi itse vaikuttaa oman osaamisensa kehittämiseen. Konkreettisen tuotoksen menetelmänä tullaan käyttämään toimintatapaa, jossa kehityskeskustelun teoriataustan avulla luodaan työkalu kohdeyrityksen työntekijöiden käyttöön tilitoimistoympäristöön. Työkalu tullaan testaamaan kohdeorganisaation asiantuntijaryhmällä, joka testauksen lisäksi saavat asiantuntijat kehittää ja muokata työkalua eteenpäin. Opinnäytetyössä tullaan käyttämään tutkimuksellisen kehittämistyön mallia *oivaltava – perinteinen*, jossa tulokset esitellään tietoperustan jälkeen, kehittämistyön yhteys käytäntöön on tunnistettavissa ja työssä on mukana tutkijan omaa ajattelua (Ojasalo ym. 2009, 36).

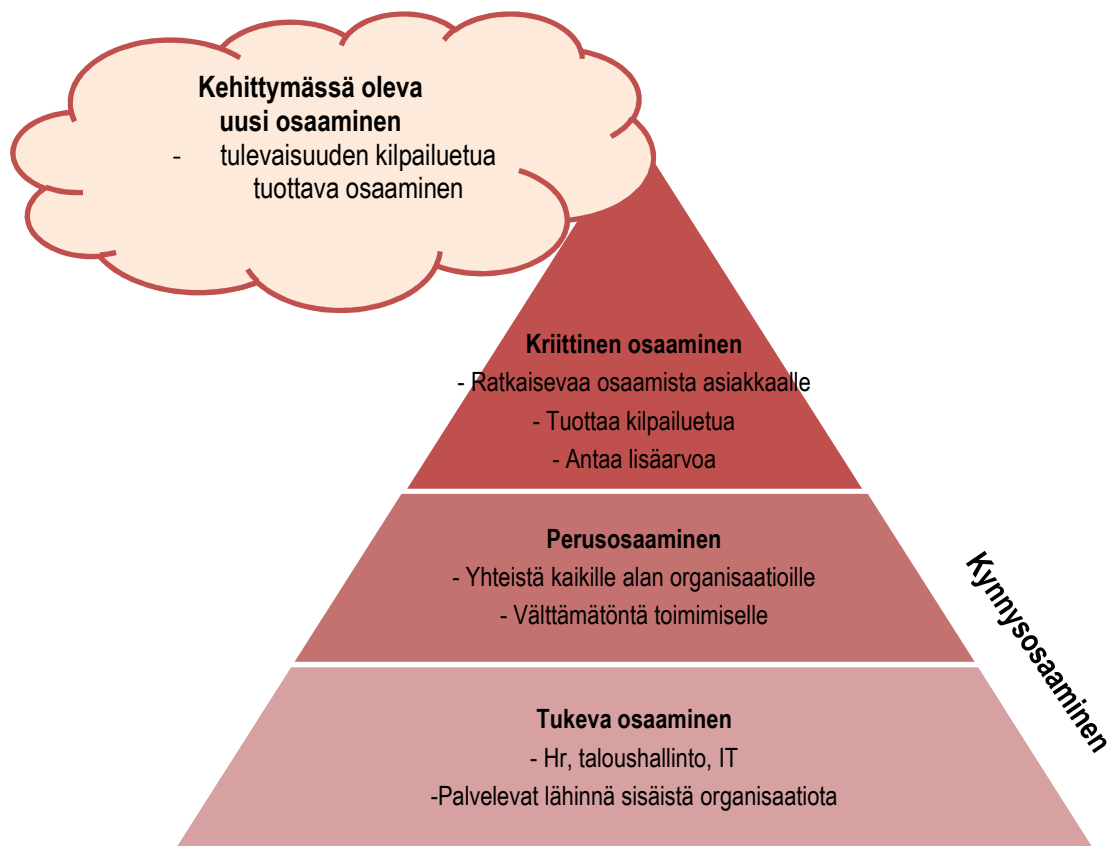
2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Organisaation osaaminen ja sen kehittäminen on nostettu viime vuosikymmeninä yhdeksi yritysten pääkilpailutekijäksi. Ihmiset ja heidän henkiset voimavaransa on nähty jopa ainoana kestävästä kilpailuetua tuottavana resurssina keskellä kehittyvää teknologiaa ja muuttuvia toimintaympäristöjä. Teknologian kehityksen ja toimintaympäristöjen muutoksen lisäksi myös asiakkaiden arvostus on muuttunut vaatimaan nopeampaa palvelua ja edullisempaa hintaa, omistajien toiveet ovat muuttuneet vaatimaan entistä isompia voittoja ja kasvua sekä työntekijöiden odotukset ovat muuttuneet vaatimaan entistä parempia työpaikkoja, parempaa johtamista ja haastavia kehittymismahdollisuuksia. Tämän päivän johtamista on tehokkuus ja yritykset hakevat keinoja tehokkuuden lisäämiseen myös henkilöstön osalta. Oikeanlaista henkilöstöä tulee olla sopivasti, jotta tavoitteisiin päästäisiin tehokkaasti ja menestyksekkäästi. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken toiminnan, jonka avulla tarkoituksellisesti pyritään strategian toteuttamiseen; osaamista valitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen sisältää jo tunnetun osaamisen tehokkaan hyödyntämisen organisaation omien tavoitteiden saavuttamiseksi sekä osaamisen kehittämisen ja uudistamisen. Tieto- ja asiantuntijapalveluiden yrityksissä henkilöstö on suurin kustannuserä, joten oikeanlainen osaaminen ja tehokas henkilökunta ovat erittäin tärkeää menestymisen kannalta. Riittämätön osaaminen aiheuttaa tehottomuutta ja virheitä, joka taas heikentää tehokkuutta. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 11; Viitala 2002, 9 - 10, 34 ja Viitala 2013, 8, 170.)

Organisaation kannalta tärkeintä osaamista on ydinosaaminen. Ydinosaaminen voi rakentua tuotejohtajuuden, operatiivisen paremmuuden tai asiakaslähtöisyyden ympärillä, yleensä ydinosaaminen on tärkein erottumiskeino muista saman alan osaajista. Tärkeää on tunnistaa oma ydinosaaminen. Strategiassa määritellään ydinosaaminen ja sen avulla saadaan toteutettua visio. Kuitenkin ydinosaaminen muodostuu ainoastaan yksilöiden osaamisen kautta ja haasteena onkin saada osaamista kehitettyä niin, että yksilöiden osaaminen jakautuisi koko organisaation hyväksi. Ydinkyvyykyys (*core competence*) tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Manka 2008, 126; Sumlin & Tuomi 2012, 20; Viitala 2013, 172.) Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut sitä mukaan, kun perinteiset teollisuuden alan työpaikat ovat vähentyneet ja työntekijöiden määrä on kasvanut erilaisissa palvelu- ja asiantuntijatehtävissä (Salojärvi 2013, 145). Parhaimmillaan oppiminen on jokapäiväinen osa organisaation kulttuuria. Oppiminen mahdollistaa organisaation

menestymisen, muutosherkkyuden ja joustavuuden. Muutoksiin täytyy reagoida ja muutos johtaa oppimiseen. (Kuusela 2015, 54).

Organisaatiosta löytyy erilaista osaamista. Tukeva osaaminen sisäisissä hallintopalveluissa auttaa perustyöntekemisessä. Kriittinen osaaminen on ydinosaamista, joka erottaa organisaation kilpailijoista ja tuottaa sen lisäarvon, joka tekee organisaatiosta juuri sen organisaation. Alalla tarvittavaa perusosaamista on se osaaminen, joka on välttämätöntä toiminnalle. Osaamisen johtamiselle haetaan sitä uutta kehittymässä olevaa osaamista, jonka avulla tulevaisuudessa organisaatio tulee erottumaan ja pärjäämään kilpailussa (kuvio 2.).



KUVIO 2. Yrityksen erityyppiset osaamiset (mukaillen Long & Vickers-Koch 1995) (Viitala 2013, 175).

Osaamisen puute heikentää laatua ja vaikuttaa sitä kautta esimerkiksi yrityksen maineeseen ja tuotteiden asemointiin markkinoilla. Yrityksiltä vaaditaan myös innovatiivisuutta ja henkilöstöltä tulee useimmiten ajatukset uusista palveluista, tuotteista tai toimintatavoista. Yritystoiminta vaatii

luovaa ja kehittävää toimintaa yrityksen sisällä, jotta toiminta ulospäin on tehokasta ja kekseliään tuntuista. (Viitala 2013, 8 - 9.) Vaikka vapaita työntekijöitä löytyy paljon työttömyyden ollessa korkeaa, on todellinen ongelma löytää oikeanlaista osaamista organisaatioihin ja pitää kiinni oikeista osaajista organisaation sisällä. Koulutus seuraa tarpeiden perässä, joten useinkaan oikeanlaista osaamista ja koulutusta ei ole helppoa löytää. Koulutus jää usein organisaation omalle vastuulle, jotta oikeanlaista osaamista löytyy jatkossa omiin tarpeisiin. (Ojala 2008, 25.) Ammattitutkinnolla työntekijä voi todistaa tutkinto-osaamisensa, mutta todellinen alan osaaminen syntyy vasta työssä.

Osaamisen johtaminen (Knowledge management) on laaja kokonaisuus, jonka voidaan nähdä koostuvan organisaation osaamisesta, organisaation oppimisesta ja oppivan organisaation käsitteistä. Osaamisen johtaminen on määritelty osaamisen ylläpidoksi ja lisäämiseksi, jotta organisaation itselleen asettavat tavoitteet voivat täyttyä. (Viitala 2002, 10 -13, 15.) Käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole yksiselitteinen, koska voidaan tarkoittaa henkilöstön kehittämistä, kompetenssien kehittämistä tai tiedon tallentamista organisaatioon (Salojärvi 2013, 147). Tiedon johtaminen kohdistuu järjestelmiin, joissa tietoa prosessoidaan ja varastoidaan sekä jaetaan eteenpäin (Viitala 2013, 171).

Osaamisen johtamisen tavoitteina voidaan pitää järjestelmien, toimintamallien, resurssien, mittareiden ja koko organisaatio kulttuurin kehittämistä niin, että ne tukevat osaamisen suuntaan vision ja tavoitteiden suuntaan. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät organisaatiossa paremmaksi kehitettyinä toimintamalleina, tapoina ja tuotteina. Lopulta osaamisen johtamisen panostukset näkyvät yrityksen tuloksessa. (Viitala 2002, 15.) Tiedon ja osaamisen merkityksen kasvu on korostanut tarvetta ymmärtää osaamispääoman kokonaisuutta yrityksen resurssina. Osaamispääomaa on erittäin vaikea arvioida ja arvottaa, sillä osaaminen voi olla organisaation pohja arvon määrittelyyn ja ainut keino erottua muista kilpailijoista. Yrityksen arvo voi perustua organisaatioon kuuluvien ihmisten osaamiseen. (Ojala 2008, 11 - 12; Viitala 2013, 172.)

Tärkein osa osaamisen johtamisessa on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja osaamisen tehokas hyödyntäminen. Yksilön osaaminen on organisaation tärkein resurssi ja toiminnan lähtökohta. Osaamisen johtamisen tavoitteena on hyödyllisen osaamisen hankkiminen, eteenpäin kehittäminen ja muistissa pitäminen eli siirtäminen vanhoilta työntekijöiltä uusille. Osaaminen kriteerinä ovat alan ammattitaidon yleiset vaatimukset ja organisaation omien strategisten tavoitteiden täyttäminen osaamisella. Organisaation kannalta osaamisen tulee olla strategisten kyvyk-

kyyksien perusta niin, että strategian määrittelemään visioon ja toiminta-ajatukseen on mahdollista päästä. Työntekijän kannalta osaamisen tulee täyttää määrätyn työtehtävän mahdollistavat vaatimukset eli menestyksellisen työntekeksen. (Viitala 2002, 49; Viitala 2013, 170 - 171.) Yksittäisen työntekijän kohdalla päätavoite on kuitenkin aina kehittyä nykyisessä työtehtävässä paremmaksi (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 58).

Tietoyhteiskunta ja teknologinen kehitys ovat suunnanneet toimintaympäristöjä tietointensiivisempään suuntaan, jolloin työntekijöiden osaaminen korostuu. Yritykset ja tuotteet tasapäistyvät, jolloin laatu ja hinta ovat samankaltaisilla tuotteilla hyvin lähellä toisiaan. Tällöin nopeus ja yrityksen sisäinen osaaminen nousevat erottaviksi tekijöiksi kuluttajan kannalta. Toimintaympäristöjen muutos on pakottanut organisaatiot oppimaan, koska muutos muuttaa aiempaa osaamista vanhentuneeksi ja pakottaa organisaatiot hankkimaan uutta osaamista ja kehittämään itseään eteenpäin. Jatkuvan oppimisen tarve kohdistuu useimmiten muutoksen solmukohtiin, jotka ovat yleensä ennakoimattomia ja yllättäviä. Organisaation oppiminen liittyy organisaation sisäisiin toimintamalleihin, toimintatapoihin ja järjestelmiin sekä ajatteluun. Tulevaisuuden kannalta olisi tärkeää pysyä kehityksessä mukana jo etujoukoissa ja nähdä kehityskohdat ja oppimistavoitteet hyvissä ajoin. Oppimisprosessi on hidas, kun se kohdistuu ihmisten työnkuviin ja tehtäväkokonaisuuksiin sekä asenteisiin. Avainhenkilöiden osaamisen kasvattaminen voi vaatia vuosien työn. Yksi tulevaisuuden menestystekijä on kyky oppia kokemuksesta sekä käsitellä ja hyödyntää tietoa kehitettäessä menetelmiä, joilla koko organisaatio voi kehittää ja oppia eteenpäin. (Viitala 2002, 10 - 13, 15.)

Osaamisen johtaminen on osa strategiaa ja organisaation strategiassa tulisi ottaa kantaa osaamistavoitteisiin tulevaisuutta ajatellen. Organisaation strategisen linjan mukaisen osaamisen ja yksilön oman osaamisen tulisi yhtyä organisaatiossa yhteisissä sosiaalisissa prosesseissa, joissa osaamista jaetaan, luodaan ja välitetään kahteen suuntaan. Yksilö oppii organisaatiolta ja organisaation yhteinen osaaminen lisääntyy yksilön osaamisesta. Perinteisesti osaamisen johtaminen on nähty yksilön omaisuutena ja yksilön kehittämiskohteena. Kuitenkin kun organisaatiota kehitetään strategialähtöisesti, täytyy ajattelussa siirtyä siihen, kuinka uuden oppiminen voisi olla osa työtä ja työn kehittämistä. Kehittämisen perustana on osaamisen nykytila ja ajatus millaista osaamista tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Organisaatiossa tulee olla rakenteita ja yhteisiä toimintamalleja, jotka melkein pakottavat hyödyntämään tietoa ja tukevat osaamisen kehittymistä yhdessä. Osaamispääoma sisältää ihmisten osaamisen lisäksi ne rakenteet, jotka muuttavat

osaamista tehokkaampaan suuntaan. (Sumkin & Tuomi 2012, 25, 30 - 31; Viitala 2013, 176; Ojala 2008, 11.)

Organisaation oppiminen lähtee yrityskulttuurista, jossa on annettu mahdollisuus ajatteluun, oppimiselle ja opettelulle. Työntekijän oppimiseen vaikuttavat lähityöympäristö, johtaminen, organisaation ilmapiiri sekä mahdollisuudet saada tietoa ja keskustella vuorovaikutuksessa. Organisaatiokulttuuri on yhteinen, sosiaalinen ilmiö organisaation sisällä, joka vaikuttaa organisaation jäseniin tunteiden, normien ja sosiaalisen arvostuksen kautta. Kulttuurin on yhteistä sosiaalista voimaa, joka auttaa ratkaisemaan organisaation ongelmia, luo yhteenkuuluvuutta ja parhaimmillaan saa ihmiset ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen. (Kuusela 2015, 9 - 18; Ojala 2008, 16.) Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työn tuloksiin, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Organisaation sisäinen kulttuuri voi olla oppimista ja uuden kehittämistä tukeva, jolloin organisaatiossa kannustetaan oppivaan organisaatioon. (Viitala 2013, 15 - 18.)

Osaamisen kehittäminen tekee organisaatiosta oppivan organisaation, mutta se edellyttää, että organisaatio tuntee osaamisensa ytimen ja osaa arvioida tulevaisuuden vaatimuksia. Muita kilpailukeinoja pystyy kopioimaan, mutta osaaminen on ainoa vaikeasti siirrettävä resurssi. (Manka 2008, 17) Osaaminen on lisäksi ainut resurssi, joka lisääntyy jaettaessa (Salojärvi 2013, 146).

2.1 Osaamisen johtamisen mallit ja oppiva organisaatio

Perinteinen osaamisen johtamisen malli on mekaaninen malli, jossa ylin johto tuottaa strategian, jonka pohjalta osaamista lähdetään kartoittamaan ja hankkimaan. Vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen on nykyisen henkilökunnan kouluttaminen, osaamisen ostaminen ulkopuolelta tai osaamista vaativan osion ulkoistaminen kokonaan. Mekaanisessa mallissa osaaminen kehittyy ainoastaan muutamilla koulutukseen valituilla yksilöillä. (Sumkin ym. 2012, 21.)

Osaamisen johtamisen kokonaismallissa on jo edetty erillisistä osaamisen johtamisen toimenpiteistä ja mekaanisesta mallista kohti elävää ja innostavaa osaamisen kokonaismallia. Kokonaismallissa mahdollisuuden oppimiseen on laajennettu koskemaan kaikkia jäseniä organisaatiossa. Strategia on yhtenäinen toimintamalli, joka vaatii kaikkien kehittymistä ja on osa joka päiväistä työtä. Kokonaismallissa osaamisen johtaminen ja strategia nivoutuvat yhteen normaali työssä. (Sumkin ym. 2012, 23.)

Tärkeää on asettaa tavoitteita organisaatiossa osaamiselle. Strategian ja oppimistavoitteiden tulee olla linjassa tulevaisuutta ajatellen. Tavoitteita varten luodaan organisaatiolle oppimispolkuja ja erilaisia oppimisprosesseja. Perinteisesti osaamisen johtaminen on nähty yksilön omaisuutena ja yksilön kehittämiskohteena. Kuitenkin kun organisaatiota kehitetään strategialähtöisesti, täytyy ajattelussa siirtyä siihen, kuinka uuden oppiminen voisi olla osa työtä ja työn kehittämistä. Kehittämisen perustana on osaamisen nykytila ja ajatus millaista osaamista tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Usein varsinkin pienissä yrityksissä osaamisen kehittäminen on työntekijöiden oman kiinnostuksen varassa ja usein omalla vastuulla. Pienissä organisaatioissa voi olla myös vaikeaa irrottaa aikaa irti normaalityöstä osaamisen kehittämiseen. Isoissa organisaatioissa voi olla omat henkilöstöosastot, jotka huolehtivat koulutuslinjoista. (Sumkin ym. 2012, 25, 30 - 31.) Organisaatiossa tulisi olla etenemispolkuja muitakin kuin vain yleneminen esimieheksi.

Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on osaamistason kasvattaminen ja eteenpäin kehittäminen sekä jo nykyisen osaamisen tehokas hyödyntäminen. Työntekijöiden osaaminen on tärkein yrityksen resurssi, varsinkin tieto- ja asiantuntija-aloilla. Tärkeää on ymmärtää yksilön oppimisen ja osaamisen tärkeys ja rooli organisaation menestystekijänä. Kuitenkin jos osaamista ja osaamisen kehittämistä ei saada kytkettyä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, hyötyy osaamisen kehittämisestä ainoastaan työntekijä ja hänen arvonsa työmarkkinoilla, ei koko organisaatio. Yksittäisen työntekijöiden osaamisen kehittäminen ei vielä takaa, että organisaation osaamis pohja rakentuisi sellaiseksi, että organisaatio menestyisi muuttuvassa toimintaympäristössä omalla markkina-alueellaan. Tämän vuoksi olisi tärkeää saada osaamisen johtaminen kytkettyä organisaation strategiaan tavoitteisiin. Osaaminen muuttuu ryhmäosaamiseksi silloin, kun osaaminen jää organisaation vaikka alkuperäinen oppija olisi lähtenyt organisaatiosta. Osaaminen jää elämään organisaatioon esimerkiksi toimintatapoina ja tuoteinnovaatioina. (Viitala 2013, 170, 172.)

Asiantuntijoiden sitoutuminen on muuttunut, eikä organisaatio voi tukeutua vain tiettyjen työntekijöiden osaamiseen. Organisaation osaaminen lisääntyy vasta, kun osaaminen on jaettua ja siitä tulee tiimien toiminnan kautta osa normaaleja toimintatapoja ja yhteistä osaamista. Organisaation on ajateltava, mihin visio suuntaa ja minkälainen asiakkaiden tarpeet tulevat tulevaisuudessa olemaan ja kuinka osaaminen voi vastata näihin kysymyksiin. Osaamisen suhteen avainhenkilöitä ovat ne henkilöt, joilla on sellaista ydinosaamista, joka tukee yrityksen tavoitteita ja visiota. (Sumkin ym. 2012, 31, 52, 61.) Yksilöiden osaaminen ei muutu itsestään organisaation osaamiseksi eikä organisaatiosta tule automaattisesti parempi toimija siihen kuuluvien yksilöiden osaa-

misen myötä. Hajallaan oleva osaaminen ei hyödytä organisaatiota eikä olemassa oleva osaaminen uusiudu itsestään organisaation haluamaan suuntaan. (Ojala 2008, 81.)

Oppiva organisaatio on viime vuosikymmenien ilmiö oppimisen saralla. Tutkija Peter Senge oppivan organisaation malli koostuu viidestä peruspilarista; tiimioppimisesta, yhteisestä visiosta, henkilökohtaisesta kyvykkyydestä eli henkilökohtaisesta kasvusta, systeemiajattelusta sekä toimintaa ohjaavista ajattelumalleista. Nämä ovat ajankohtaisia periaatteita, koska edelleen puhumme organisaation menestystekijöinä yhteisestä ajattelusta, tiimien merkityksestä sekä henkilökohtaisesta osaamisesta. Senge kehittämä kehittämisen malli lähtee ajatuksesta, että organisaatio ei opi pelkästään virheistä, vaan tutkimalla ja tarkastelemalla toimintaa, joka johti virheeseen. Tällöin voidaan muuttaa virheitä tuottavia toimintamalleja ja kehitetään toimintaa eteenpäin. Menestyksekkäimpiä ovat organisaatiot, jotka löytävät tavan oppia jokaisella tasollaan ja hyödynnevät työntekijöiden sitoutumisen ja kapasiteetin. Henkilökohtainen kyvykkyys on tärkeää, koska Senge mukaan yksilön osaamisesta lähtee organisaation osaaminen. Mitä osaavampia ihmisiä organisaatiosta löytyy, sitä paremmin organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät eteenpäin omia kykyjään saadakseen aikaan haluamiaan asioita eli päästääkseen parempaan lopputulokseen. (Kuusela 2015, 54 - 55; Lämsä & Hautala 2005, 196; Sumlin & Tuomi 2012, 13.)

2.2 Osaamisen jakaminen

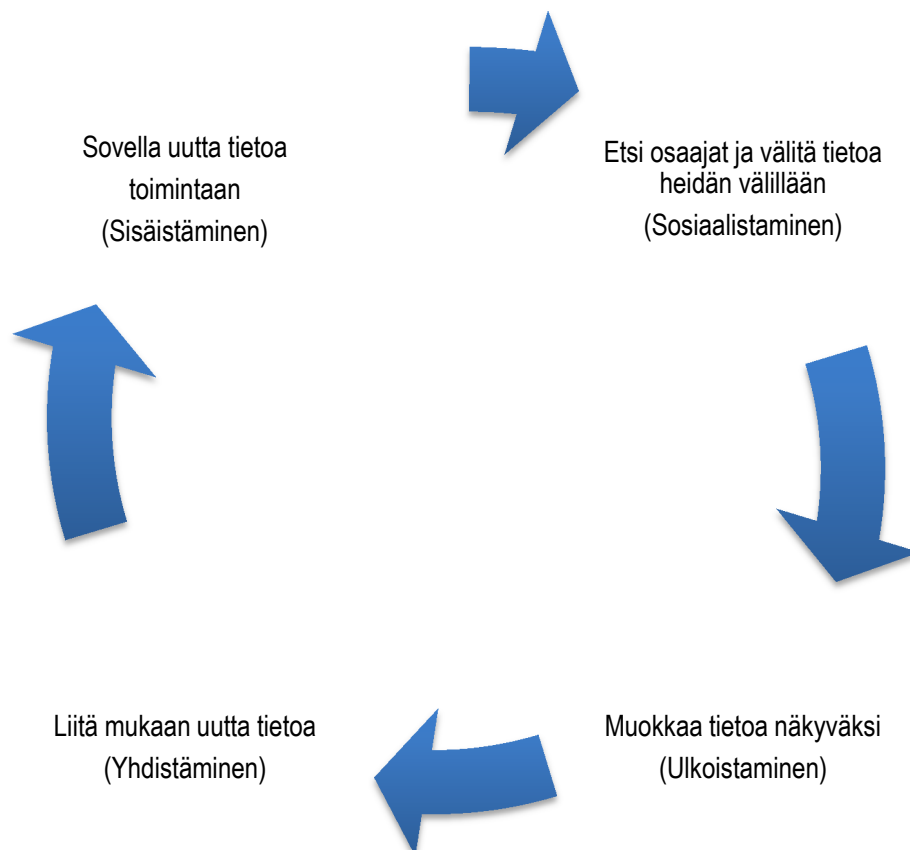
Ihmisen yksi keskeisemmistä ominaispiirteistä on halu oppia, kehittyä ja auttaa muita. Taito siirtää oppia muille vaatii opettelua. Opitun siirtäminen eteenpäin ei ole aina helppoa, koska usein kokeneemman halu jakaa tietoa on suurempi kuin noviisin halu ottaa kokemustietoa vastaan. Kokenemusta ja tietoa voidaan pantata vallan välineenä tai kokeneempien tietoja pidetään vanhentuneina. Erilaisia syitä vältellä tiedon jakoa löytyy yrityskulttuurista ja ihmisistä itsestään. Toiset eivät arvosta omaa osaamistaan ja toiset eivät arvosta muiden osaamista. Osaamisen siirtäminen vaatii aikaa, koska uuden oppiminen vie oman aikansa. Tietoa jaettaessa aikaa tarvitaan myös tiedon antajan käyttöön, ei vaan oppijan vaatimaa aikaa. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 18 - 19.)

Oppiminen ei tapahdu lähettämällä työntekijä silloin tällöin kursseille, vaan työntekijän kannalta tehokkainta on oppiminen työn ohessa jatkuvana toimintana. Osa ihmisistä haluaa oppia koko

ajan jotain uutta, toisille sopii hitaampi tapa omaksua uusia työtapoja, toimintamalleja ja alan uutta tietoa. (Rötkin 2015, 80.) Ylipäänsä suurin osa aikuisiän oppimisesta tapahtuu huomaamatta työelämässä. Työntekijä oppii tietoja ja taitoja, joita organisaatiossa on jo ennen hänen tuloaan. Samoin uusi työntekijä tuo organisaatioon uutta oppimista mukanaan. Työyhteisössä oppiminen tapahtuu kokemusten ja havainnoin kautta, eikä oppiminen ole tiedostettua tapahtumaa. (Viitala 2002, 61.) Organisaation osaaminen kehittyy, kun yksilön oma osaaminen lisääntyy ja jalostuu ensin tiimin osaamiseksi ja edelleen koko organisaation osaamiseksi (Sumkin ym. 2012, 51).

2.2.1 Hiljaisen tiedon jakaminen

Yksi osaamisen johtamisen tärkein osa-alue organisaatiossa on hiljaisen tiedon näkyväksi saaminen ja eteenpäin siirtäminen. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) loivat mallin hiljaisen tiedon jakamiseen (kuvio 3) (Kuusela 2015, 60.)



KUVIO 3. Uuden tiedon luominen, SECI-malli, (mukaillen Nonaka ja Takeuchi 1995 sekä Nonaka & Konno 1998) (Kuusela 2015, 60; Viitala 2013, 177)

Hiljainen tieto on sellaista kokemuksen opettamaa tietoa, jota käytämme työssämme normaalisti. Kokemus muuttaa huomaamatta tiedon erilaisista toimintatavoista ja rutiineista hiljaiseksi tiedoksi, jonka tehtävien tekijä osaa. Jokaisella työntekijällä on omaa hiljaista tietoa omista työtehtävistään. Omat rutiinit tekevät työstämme tehokasta ja työnteon ohessa löydämme itse ne tavat, joilla ongelmia voi ratkaista tehokkaasti ja toimivasti. Hiljainen tieto voi olla ihmisen osaamista, mutta myös työyhteisön toimintatapoja ja työprosesseja, eli työkulttuuria. Nonaka ja Takeuchi kuvaavat SECI-mallissaan, kuinka hiljaisesta tiedosta systemaattisen vuorovaikutuksen keinoin tehdään osaaminen näkyväksi ja jaetaan se yhteiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja konkreettiseksi yhteiseksi tiedoksi sosiaalistamisen, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta. Nonaka ja Takeuchi kokivat, että hiljainen tieto voi siirtyä vain kasvotusten, mutta yritysten muututtua yhä monikansallisimmiksi täytyy yrittää kehittää keinoja muuttaa hiljaista tietoa näkyväksi myös verkon välityksellä. Tässä auttaa tiivis vuorovaikutussuhde. Tietämys luominen tarvitsee kontekstia, jossa osapuolet ovat vuorovaikutussuhteessa, eräänlaisia tiloja, joissa vapaata ajatusten vaihtoa voi tapahtua. Vuorovaikutusta tapahtuu dialogissa, kun ihmiset ovat vuoropuhelussa ja vuorokuuntelussa eli tekemisissä. Ilman mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, ei hiljainen tieto voi jakaantua. Vaikeutena on usein tunnistaa se hiljainen tieto, joka olisi tärkeää jakaa. Samalla tavalla myös näkyvää tietoa, joka on organisaatiossa tiedossa, voidaan muuntaa hiljaiseksi tiedoksi yksilön omaisuudeksi. Osaaminen jakautuu eteenpäin ja uutta osaamista tapahtuu, kun yksilön tiedosta tulee yhteistä tietoa ja uutta arjen käytäntöä. Ilman organisaation yhteistyötä ja avoimuutta ei hiljaista tietoa voi jakaa organisaation sisällä. (Kuusela 2015, 58 - 60, 127; Viitala 2002, 57 - 58; Viitala 2013, 177; Manka 2008, 119, 131, 133.)

2.2.2 Mentorointi

Mentorointi, valmentaminen, coaching, valmentava mentorointi ovat tämän hetken teemoja osaamisen jakamiseen työyhteisön sisällä. Valmentamisessa ja coachingissa haetaan yhdessä valmennettavan ja valmentajan kesken tarkoituksellista muutosta, omien vahvuuksien löytämistä ja itsensä hyväksyntää. Tavoitteena on sekä ammatillinen että henkinen kasvu sekä toiminnan yhdessä luominen. Yhdessä kehitytään eteenpäin, opitaan ja saavutetaan itselle asetettuja tavoitteita. Valmentavassa mentoroinnissa on mahdollista sekä ammatillisen että persoonallisen kasvun ja kehityksen saavuttaminen ja laadukas mentorointisuhde, jossa kumpikin osapuoli saa ja antaa oppia. Mentorointisuhde tarjoaa pallottelukumppania ajatteluun ja keskusteluun. Toki men-

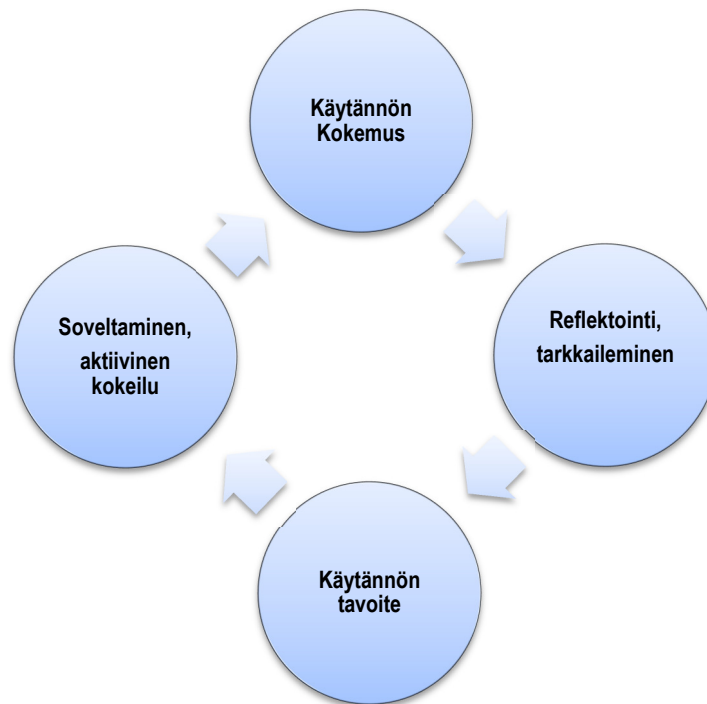
torointi täytyy ottaa vakavasti, jotta suhde tarjoaa todellista hyötyä kummallekin osapuolelle. (Leppänen ym. 2012, 78; Ristikangas ym. 2014, 17.)

Käytännössä valmentaja johtaminen tarkoittaa säännöllisiä keskusteluja valmentajan ja valmennettavan välillä. Keskusteluissa tarkoituksena on löytää keinoja, joilla valmennettava voi pärjätä työssään entistä paremmin ja kehittyä eteenpäin uusia haasteita varten. Tärkeää valmentamisessa on valmennettavan löytävän itse uusia ratkaisuja ja keinoja työhönsä, valmentaja ei saa tarjota valmiita ratkaisuja. Tavoitteena on luoda uusia näkökulmia ja kehittää ajattelutaitoa, jolloin ongelmanratkaisukyky paranee sivussa. (Kuusela 2015, 139; Järvinen ym. 2014, 176.) Yleensä mentorointia käytetäänkin ylimmän johdon kehittämisessä keinona; mentoroija voi olla eri yrityksestäkin, mutta saman alan osaaja. Alakin voi olla eri, jos tehtävärooli on samanlainen valmennettavalla ja valmentajalla. Mentoroinnista on erityisesti apua erilaisissa muutostilanteissa, kuten ensimmäisessä esimiesroolissa tai muussa johtajapolun muutoksessa. Valmentajan tuella voi olla helpompi omaksua esimiesrooli ja esimiehen oma osaaminen tulee huomioitua. Asiantuntijasta esimieheksi nostetun henkilön uhkana on helposti pudota aikakuoppaan, jossa tulisi hoitaa omat tehtävät ja oppia uusia rooli yhtä aikaa. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 24, 29; Ristikangas ym. 2014, 20.)

2.2.3 Kokemusten jakaminen

Kun rutiineista syntyy hiljaista tietoa, yksi tapa jakaa tätä hiljaista tietoa, on kokemusten jakaminen esimerkiksi tiimin kesken (kuvio 4). Kokemusten kautta oppimista voisi jakaa vaikkapa erilaisissa tiimipalaverissa, aamukahvilla, viikkopalaverissa. Erilaisia tilanteita voidaan käydä läpi vaikka asiakastapahtumasta, tuotteen kehittämisestä, ongelmatilanteesta asiakkaan kanssa tai ilon hetkestä työssä. Joku voi kertoa tilanteesta ja yhdessä ryhmässä mietitään näkökulmia ja sopivaa ratkaisua asiaan. Samalla kun asiasta keskustellaan ja ideoidaan, opitaan myös yhdessä kokemuksen kautta. Tilanteet voivat olla sellaisia, että ne tulevat harvoin vastaan tai toistuvat vain osan asiakkaista kanssa. Tilanteet voivat olla positiivisia tai negatiivisia, mutta kaikenlaisesta yhteisestä läpi käymisestä on hyötyä koko tiimin jäsenille. Yhdessä puhumalla myös sellaiset henkilöt oppivat asiasta, joille erikoistilanteita ei ehkä omien asiakkaiden kanssa tule vastaan. Mitä matalampi kynnys organisaatiossa saadaan osaamisen jakamiselle, sitä jokapäiväisempää oppiminen on. Oppimisesta tulee osa rutiineja, eikä erityistilanne. (Kuusela 2015, 167 – 168; Viitala 2002, 59.) David Kolb on kehittänyt teorian kokemuksen kautta oppimisesta. Kolben mu-

kaan yhdessä tilanteen käsittely tuo esiin ratkaisuja, jotka johtavat yhdessä oppimiseen. (Learning Styles: Kolbs theory of experiential learning, hakupäivä 5.10.2015)



KUVIO 4. Kokemuksen kautta oppiminen (mukaillen David Kolb)

(Learning Styles: Kolbs theory of experiential learning, hakupäivä 5.10.2015)

2.3 Osaamisen jakamisen mahdollistavat keinot

Organisaation kulttuurilla ja ilmapiirillä on suuret vaikutukset oppimiseen ja osaamisen jakamiseen. Kovin hierarkkisessa ilmapiirissä organisaation rakenteet estävät oppimisen, koska omien valtuuksien puuttuminen rajoittaa ketterien ja luovien ratkaisujen eteenpäin vientiä organisaatiossa. Jos omia ehdotuksia ei saa vietyä eteenpäin, lisää uusien toimintatapojen ja oivallusten syntyminen ainoastaan hiljaista tietoa organisaation sisällä. Avoin ja vuoropuhelille tilaa antava ilmapiiri kannustaa jakamaan osaamista, jolloin tieto on kaikkien hyödynnettävissä. Työyhteisön joustavuutta voidaan kehittää tarjoamalla valinnan mahdollisuuksia, rakentamalla dynaamista kyvykkyyttä eli mahdollistamalla innovatiopotentiaalia sekä tukevalla tiedonkulkua organisaation sisällä. Myös tiimityön mahdollisuus lisää joustavuutta ja osaamisen jakamista. Innovatiivisuus on

hyvin lähellä oppimisen kanssa, sillä oivaltaminen kuuluu kumpaankin. Oppimista ja luovuutta ei voi kärkeä tapahtuvaksi, vaan johto voi vain luoda mahdollisuudet ja olosuhteet oppimiselle ja parempien ratkaisujen keksimiselle. Ylipäänsä yhdessä olo ja vuorovaikutus luovat mahdollisuuksia innovatiivisuuteen ja oppimiseen. (Manka 2008, 124 - 125; Ojala 2008, 24.)

Ongelmana osaamisen jakamisessa on usein kiire ja epävarmuus. Uuden toimintatavan läpi vieminen koko organisaatioon vie aikaa. Lyhyen aikavälin tavoitteet voivat luoda ilmapiiriä, jossa ei haluta sitoutua pitkiin prosesseihin, joissa osaaminen lisääntyisi. Tämä johtaa taas osaamispuutteisiin, jolloin ratkaisuja helposti lähdetään hakemaan organisaation ulkopuolelta. Myös projekti-mainen työskentelytapa ja lyhyet työsuhteet heikentävät yksilön ja organisaation osaamisen lisääntymistä. (Ojala 2008, 39 - 40.) Oppiminen vaatii aikaa ja mahdollisuuksia löytää uusia ratkaisuja ja kokeiluja.

Oppimista tukevia rakenteita ovat organisaatiossa esimerkiksi

- Hyvin mietitty ja ajan kanssa toteutettu perehdyttäminen
- Palaverit, joissa jaetaan tietoa ja osaamista
- Erilaiset kehittämissäpäivät
- Ilmapiiriltään avoimet ja hyvin valmistellut kehityskeskustelut
- Yksilö ja tiimitasolla tehty osaamis - ja koulutussuunnitelmat
- Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen esimerkiksi mentorointi tai vierihoito menetelmin
- Työntekijöiden yhteiset kehittämistehtävät ja erilaiset projektit
- Yhteiset asiakkuudet
- Yhteinen kehittäminen asiakkaiden kanssa
- Työnkierto
- Vierekkäiset työhuoneet saman alan työntekijöiden kanssa
- Huolellinen dokumentointi

(Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 231)

3 YKSILÖN OSAAMINEN

Jokaiselle meistä on osaamista ja osaaminen on tärkein oma voimavaramme. Opimme ja kehittymme koko ajan eteenpäin ja osaaminen on erottautumiskykymme, jolla voimme myydä työpanostamme työmarkkinoilla. Jokainen meistä on kuin oma organisaatiomme, jonka toimitusjohtajia olemme itse ja jonka osaamista myymme itse määrittelemällämme hinnalla eteenpäin. On itsestämme kiinni, kuinka johdamme omaa yritystämme ja osaamistamme. Olemme itse vastuussa omasta kokonaiskunnostamme, joka koostuu henkisestä hyvinvoinnista, fyysisestä kunnosta, sosiaalisesta ilmeestä sekä ammattiosaamisestamme. Kokonaiskuntomme välittyy ulospäin tehokkuutena, uudistumiskykynä ja yleisenä hyvinvointinamme. Olemme itse vastuussa siitä, että osaamisemme ja työpanoksemme on kysyttyä ja vakinaistettavaa laatua työmarkkinoilla. Organisaatiot eivät enää pysty lupaamaan kenellekään elinikäisiä työpaikkoja, kuten aiemmin on ollut tapana ajatella. Jokainen työntekijä on ikään kuin projektitoissa. Oma osaaminen on paras työsuhteturvamme työmarkkinoilla. (Sydänmaalakka 2006, 7, 228.) Oman osaamisen ylläpitämistä ei voi jättää työnantajan vastuulle, koska työelämä on muuttunut kovasti ja asiantuntijan työuralla tulee olemaan useita eri työnantajia. Jokaisen työntekijän omalla vastuulla on osaamisen ajan tasalla pitäminen.

3.1 Osaaminen ja oppiminen

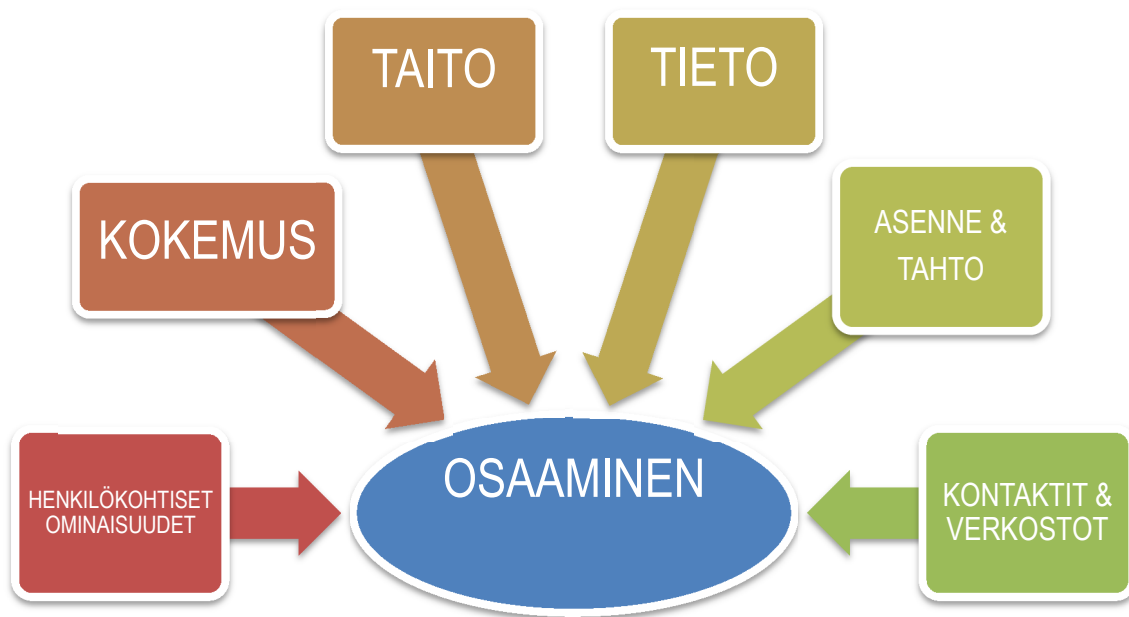
Hiljaista tietoa on vaikeaa mallintaa ja siirtää työntekijältä toiselle. Varsinkin korkean tietopääoman aloilla yksittäinen työntekijä on organisaatiolle tärkein kilpailukeino, josta myös kannattaa pitää huolta (Manka 2008, 13). Tietoiset tavoitteet toteutuvat, joten omien unelmien lisäksi tulisi välillä käyttää aikaa pohtiakseen, mitä haluaa työelämältä ja miten siihen voisi päästä. Kun luo itselleen visioita ja niistä tavoitteita, huomaa kulkevasa omia tavoitteitaan kohden lähes huomaamattaan. (Sydänmaanlakka 2006, 93.)

Osaaminen koostuu monista eri tekijöistä. Ihmisissä on enemmän yritystä ja potentiaalia, kuin mitä usein päällepäin näkyy. Historia ja tausta eivät kerro mitä työntekijä parhaimmillaan voisi olla, joten omien henkilökohtaisten vahvuuksien ja mahdollisuuksien ymmärtäminen ja tunnistaminen on tärkeää, jotta jokainen löytäisi omat kehitysmahdollisuutensa. Toimintaympäristöön ja sen yhä nopeammin ilmeneviin muutoksiin täytyy sopeutua ja sopeutumisen kannalta olisi tärke-

ää pystyä itse arvioimaan omat onnistumismahdollisuudet muuttuvissa ja erilaisissa tilanteissa. (Leppänen ym. 2012, 33, 44.) Kuten yrityksissä, myös työntekijöissä pärjäävät parhaiten he, jotka pystyvät muuttamaan toimintaansa kehittyvässä toimintaympäristössä. Itseluottamus omasta osaamisesta ja usko omaan kykyihin on entistä tärkeämpää pirstaloituneessa työelämässä, kun työelämän tulevaisuuden ennustettavuus on koko ajan entistä heikompaa. Omasta osaamisesta huolehtiminen on paras tapa varautua tulevaisuuteen. (Järvinen 2008, 146.) On ennustettu, että tulevaisuudessa työelämä tulee jakaantumaan. On helppoja rutiinitöitä, joita tekevät koulututtamatomat ja heikosti sitoutuneet työntekijät. Sitten on kiinnostavia työpaikkoja, joissa on entistä pidemmälle koulutettuja työntekijöitä, jotka hakevat jatkuvasti haastavampia ja paremmin palkattuja työtehtäviä. (Viitala 2013, 14.)

Pentti Sydänmaanlakka on teoksessa Älykäs itsensä johtaminen (2006) määritellyt itsensä johtamisen omaan itseensä kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jossa suorittaminen lähtee itseohjautuvuudesta ja itsemotivaatiosta. Tästä ovat kirjoittaneet muun muassa Manz 1992 ja Manz & Sims 2001. Suomessa Helena Åhman on kirjoittanut 2004 oman mielen johtamisesta, jossa itsensä johtaminen lähtee työntekijän uskomuksista, asenteesta, minäkäsityksestä, itsetuntemuksesta, tavoitteellisuudesta, arvoista, ihmiskäsityksestä ja vuorovaikutuksesta. (Sydänmaanlakka 2006, 35 - 36.) Osaa työntekijöistä kiinnostaa uralla eteneminen, mutta myös työtehtävien vertikaalinen kehittäminen kannattaa.

Oppiminen on prosessi, jossa siirrytään ajattelussa ja ajattelun mukaisessa toiminnassa uudelle tasolle niin, että organisaation sisällä tasoa voidaan arvioida edellistä toiminnan tasoa kehittyneempänä ja parempana toimintana. Organisaation sisällä tärkeää on sen toimintaan vaikuttavan tiedon tason kehittyminen. (Viitala 2002, 34.) Oppiminen on jatkuva prosessi, jossa yksilö sopeutuu uudistumalla toimintaympäristön vaatimuksiin tai jopa ennakoi tulevia muutoksia ja uusia vaatimuksia. Lapsi oppii avoimesti ja innostuneesti luonnostaan, mutta aikuisen oppimisessa on suuri merkitys oppimisympäristöllä, omalla motivaatiolla ja muilla ryhmäläisillä. Organisaation kannalta yksilön oppimiskyky on tärkeä resurssi, joten yksilön oppimiseen kannattaisi luoda mahdollisuuksia ja tukea ja ohjata oppimiskykyä lisääntymään. Työssä opittaessa noin 50 % oppimisesta tulee työssä tekemällä oppimisesta, noin 20 % ulkopuolisesta koulutuksesta ja loput noin 30 % vuorovaikutuksesta työkavereiden ja verkostojen kanssa. (Ojala 2008, 66 - 69, 72.)



KUVIO 5. Mukaillen Osaamisen kokonaisuus (Ojala 2008, 51 ja Sumlin & Tuomi 2012, 27)

Yksilötasolla osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista, verkostoista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista (kuvio 5). Tieto alan työtehtävistä muodostuu ammattitaidosta. Ammattitaito sisältää laaja-alaisesti valmiuksia suorittaa työtehtäviä sekä erilaisia tietoja, taitoja, asenteita ja kyvykkyyksiä. Kokemus liittyy työn tekemiseen ja siitä opittuihin taitoihin. Kyvykkyyttä ovat esimerkiksi oma motivaatio ja työn into, sosiaaliset piirteet, kielitaito sekä positiivinen asenne tarttua uusiin tehtäviin. Työssä tarvittavaa osaamista sanotaan työelämäkvalifikaatioiksi, millä tarkoitetaan työssä tarvittavia valmiuksia ja kyvykkyyksiä. Ammattitutkinosta saa pätevyyden, mutta ammattitaito vaatii muitakin ominaisuuksia ja kyvykkyyttä tehdä työtä. Valmiuksia saa koulutuksesta ja ammattitaidosta, mutta niitä myös oppii työtä tekemällä työuran aikana. Persoonallisia ominaisuuksia työntekijällä on luonnostaan. Esimerkiksi läsnäolo, kyky saada toiset innostumaan tai oppimaan tai vaikkapa taito näytellä, on toisilla syntymälahjana. (Ojala 2008, 51 ja Sumlin & Tuomi 2012, 27)

Työntekijän osaaminen vaikuttaa työtehtävän laatuun ja tehtävän sujuvuuteen. Osaaminen vaikuttaa myös työmotivaatioon, koska osaamispuutteet heikentävät motivaatiota tehtävien tekemiseen. Ihminen selviytyy työtehtävistään helpommin ja motivoituneemmin, mitä paremmin hän työtehtävänsä osaa. Kun osaaminen helpottaa toimintojen kehittymisen sujuviksi rutiinitehtäviksi,

jää energiaa ja voimavaroja vapaaksi käytettäväksi työtehtävien kehittämiseen eteenpäin. (Ojala 2008, 50; Viitala 2002, 51 - 53; Viitala 2013, 180.) Tämän huomaa uuden työtehtävän alussa, kun kaikki aika ja energia menee työtehtävän tekemiseen. Kun työn oppii, jaksaa samassa ajassa tehdä enemmän, helpommin ja kehittävämmiin.

Kokemus karttuu vuosien myötä ja rutiineista tulee kokemuksen kautta hiljaista tietoa. Hiljainen tieto rakentaa ammatillista asiantuntijuutta, koska kokemuksen myötä työntekijä oppii erottamaan olennaisen epäolennaisesta, ymmärtää helpommin teoreettisia ohjeita ja tietoa sekä kykenee arvioimaan omaa osaamistaan ja osaamisen puutteita. Kokemus tuo varmuutta. (Manka 2008, 119.) Asiantuntijan työuran edetessä tulisi asiantuntijuuden lisääntyä, vuorovaikutusverkoston kasvaa ja motivaation pysyä korkeana. Osaamisen kehittämisellä varmistaa oman markkina-arvonsa ja pitää itsensä kiinnostavana työmarkkinoilla. (Sydänmaanlakka 2006, 238 - 240.) Ennen työurat olivat tasaisia ja usein nousujohteisia. Tänä päivänä työuriin voi sisältyä useita erilaisia projekteja, ehkä YT-neuvotteluita ja muita muutoksia. Myös ammattia ja työtehtäviä vaihdetaan aiempaan enemmän työuran aikana. Yrityksiä ostetaan ja myydään ja työntekijät siirtyvät eri omistajien alle. Muutosten myötä on hyvä pitää mielessä erilaisia uratavoitteita ja mahdollisuuksia, koska urahallinta on entistä enemmän yksilön oman suunnittelun varassa.

Osaaminen on monipuolinen kokonaisuus, johon liittyy teoretietoa, tiedon soveltamiskykyä ja käyttäytymiseen liittyvää osaamista (Rötkin 2015, 81). Uusi tieto ymmärretään aiemmin opitun tiedon avulla ja yhdistetään aiempaan osaamiseen. Informaatioteknologian kehitys viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana on mahdollistanut työntekijöiden psyykkisten ja fyysisten rajojen rikkoutumisen. (Leppänen ym. 2012, 36, 317). Työstä on tullut fyysisesti kevyempää, jolloin pääpaino on siirtynyt tietotyöhön. Ihmisen oppimiskyky on lähes rajaton. Suurin osa oppimisesta tapahtuu töiden ohessa töitä tehden, ei niinkään erillisissä koulutuksissa kuten usein ajatellaan. Työelämässä tapahtuvaa oppimista voi jakaa neljään eri osaan:

- Koulutusorganisaatiossa tapahtuvaa oppimista eli työpaikan ulkopuolista koulutusta
- Organisaation omaa sisäistä koulutusta
- Yhdessä oppimista vaikkapa palaverissa
- Työssä eteen tulevaa oppimista, Ahaa-elämyksiä työn ohessa.

(Viitala 2013, 191, lähde Dohmen 1996)

Osaamisen lisäämiseksi ei riitä yksittäisten työntekijöiden koulutukset muutaman kerran vuodessa. Yksittäisissä koulutuskäynneissä ongelmana on opitun tiedon jakaminen muun organisaation käyttöön. Tämän vuoksi olisi tärkeää tarjota työpaikalla organisaation sisäistä opettamista; tutorjärjestelmiä, sisäisiä koulutuksia, mentorointia, vertaisarviointia ja – palautetta. Työssäoppiminen on välitöntä ja käytännönläheistä. Työ voi jo itsessäänkin sisältää oppimishaasteen. Yhä enemmän oppiminen ja kehityksen tukeminen tulee siirtymään oman työn ja tietokoneen äärelle. Tällöin oppimista tulisi tukea yhteisöllisellä sparraamisella, niin oman tiimin kuin koko työyhteisön toimesta. Transformaatio eli tiedon muuttuminen alkaa pienestä muutoksesta johtamistilanteissa ja jokapäiväisessä työtehtävissä. Tätä päivää työelämäkoulutuksessa on verkon yli tapahtuma täsmäkoulutus, jossa jokainen oppija voi oppia itselleen sopivalla tahdilla omaan työhön tärkeitä asioita. Taloudellisestikin ajateltuna lähellä työtä tapahtuva oppiminen on ekonomiseista syistä edullisinta. (Leppänen ym. 2012, 318 – 319; Viitala 2002, 23 - 24.)

Työpaikalla oppiminen voi olla sisäisiä koulutuksia, perehdyttämistä, tehtävänkiertoa, työparityöskentelyä, projekteissa oppimista, varjostamista, ulkomaan komennuksia, erityisvastuullisia ja sisällöllisiä tehtäviä, sisäisenä kouluttajana tai kehittäjänä toimimista, asiakkaalta oppimista, bench marking oppimista eli hyvän toimintatavan kopioimista, työpaikan kehittämishankkeita, asiakkaan kehittämishankkeita, vierekkäisiä työhuoneita, laatujärjestelmän kokoamista, työpaikan konfliktien tai erityistilanteiden läpikäymistä tiimin kesken. (Salojärvi 2013, 162 - 163.) Kuviossa kuusi on käyty läpi eri oppimismuotojen muodollisuustasoja. Osa tavoista vaatii muodollisempaa tilannetta, osa on vapaammin toteutettavissa. Työssäoppimista voi olla hyvin monenlaista eikä useinkaan eri tehtäviä koeta työssäoppimiseksi. Erilainen vaihtelu työssä, esimerkiksi työnkierron avulla, pitää yllä työntekijän uudistumiskykyä, jolloin oppimista tapahtuu huomaamatta. Itseopiskelua työpaikalla on verkko-opiskelu, ammattikirjallisuuden ja lehtien lukeminen sekä alan verkostoihin ja keskusteluun osallistuminen. (Salojärvi 2013, 162 – 163.) Esimerkiksi viestinnän, koulutuksen ja median aloilla on tärkeää olla mukana sosiaalisen median maailmassa; Twitterissä ja muissa alan kanavissa. Tällöin alan osaamisessa mukana oleminen vaatii itsenäistä työskentelyä niissä kanavissa, joissa alan hyörinä tapahtuu.

den päästä osaaminen voi olla jo vajavaista. Siksi on tärkeää kyetä ennakoimaan tulevia muutoksia ja aistia heikkoja signaaleja oman työtehtävänsä tiimoilta. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 16.)

Ihminen tarvitsee hyvän itsetunnon, jotta hän voi ottaa rakentavaa palautetta vastaan omasta osaamisesta kokematta palautetta loukkaavana. Hyvä itsetuntemus on myös osaamisen kannalta tärkeä voimavara työntekijälle. Ihminen, jolla on heikompi itseluottamus, omaksuu helpommin mallioppimisen kautta huonoja käytäntöjä ja esimerkkejä, koska uusiin asioihin tarttuminen on hänelle vaikeampaa. Aiempien kokemusten lisäksi ihmisen tunteet vaikuttavat siihen, kuinka helposti tai vastahankaisesti hän on halukas oppimaan uutta. (Viitala 2002, 62 – 63, 67.)

3.2 Erilaiset tyypit työelämässä

Makke Leppänen ja Ilona Rauhala jakavat ihmiset työelämässä seuraajiin ja vaikuttajiin. Osa työntekijöistä on luontaisesti vaikuttajia, jotka ajattelevat ja tuovat ideoitaan luontevasti esille. Vaikuttajat näyttävät suuntaa ja mallia tavoista, kuinka asioita tulisi tehdä. Vaikuttajan edelläkävijyyks on mielentila, jolla ihminen suhtautuu työhönsä. Vastapainona on myös ihmisiä, jotka tyytyvät työelämässä seuraamaan muita. Vaikuttajat kehittävät intuitiivista ajatteluaan ja hän kykenee katselemaan virheitä oikeassa mittakaavassa. (Leppänen ym. 2012, 172, 217.)

George Odiorne esitteli jo vuonna 1984 neljä eri työntekijäroolia jaettuna kehittymispotentiaalin ja työn tuloksellisuuden mukaan. Roolit olivat lupaava, toimija, avainhenkilö ja alisuorittava liukuja. Lupauksen kehityspotentiaali on korkea, mutta tuottavuus matala. Toimijan tuloksellisuus on korkea, mutta kehityspotentiaali on matala. Alisuorittajalla on kumpikin, tuottavuus ja kehityspotentiaali matala. Ydinhenkilö on siis avainhenkilö, jonka kehityspotentiaali on korkea ja myös tuottavuus on hyvä. Avainhenkilöihin kannattaa siis panostaa ja pitää kiinni organisaatiossa. (Sumlin & Tuomi 2012, 61.) Toisaalta myös toimijat on tärkeä pitää tyytyväisinä tulosta tuottamassa ja lupausten voi hyvässä hengessä suoriutua tulevaisuuden avainhenkilöitä. Jokainen työntekijätyyppi on myös sellainen, joihin henkilö voi jäädä kiinni, ikään kuin vangiksi tai oman elämäntilanteen muuttuessa voi työntekijä omasta tahdostaan riippumatta välillä vaihtaa lokeroa. Olisi siis hyvä itsekkin välillä pohtia omaa rooliaan työyhteisössä ja sitä minkälaisena haluaa oman työroolinsa olevan tulevaisuudessa. Myös esimerkiksi Boston Consulting Group on luonut portfoliomallin, nelikentän, jossa työntekijät jaetaan uusin toivoihin, tähtiin, kysymysmerkkeihin ja luotettaviin

puurtajiin. Jako on käytännössä ihan samanlainen Odiornen kanssa. (Viitala 2013, 109.) Samaa nelikenttämallia käytetään myös sisäisten tuotteiden arvon määrittelyyn.

Ihminen voi olla oppimistyyliältään käytännön toteuttaja, harkitseva tarkkailija, looginen päättelijä tai aktiivinen osallistuja. Jokainen oppii hieman eri tavalla ja olisi tärkeää tunnistaa itselleen helppoin tapa oppia ja ymmärtää uusia asioita. Hyvä olisi myös kehittää niitä oppimistylejä, jotka eivät ole itselle se läheisin tapa. Erilaisissa oppimistilanteissa voi joutua käyttämään useampaa eri oppimistyyliä, joskus jopa yllättäen. Eri tilanteisiin voi myös sopia parhaiten jokin itselleen vie-raampi tapa oppia. (Sydänmaanlakka 2006, 85.)

3.3 Tiedot ja taidot

Työntekijälle voidaan sanoa, että hänen tulisi olla tehokkaampi, vakuuttavampi, järjestelmällisempi. Yleensä ei kuitenkaan osata analysoida, kuinka työntekijä käytännössä pääsisi tällaiseen suoritukseen. Tekemisen tapojen kehittäminen ei ole helppoa eikä nopeaa, eikä siitä useinkaan yksin pysty suoriutumaan, varsinkaan jos työnantaja ei anna aika resursseja toiminnan kehittämiseen. Tärkeää olisi hahmottaa, miten yksilö voi itse kehittää toimintatapojaan parantaakseen toimintamallia. (Rötkin 2015, 84)

Työntekijän osaamista tulee kehittää koko ajan, jolloin hän kykenee tekemään työtehtävänsä entistä tehokkaammin. Ihmisellä on luontaisesti halua oppia ja kehittyä eteenpäin. Yksi tapa miettiä mahdollisuuksia kehittyä omassa työtehtävässään, on analysoida ja miettiä vastaavan tehtävän huippusuoritusta. Suoritusta, joka olisi optimaalisin, tehokkain ja taloudellisin tapa tehdä työ. Kun on analysoinut huippusuorituksen, voi miettiä miten omaa osaamista, käytettävissä olevia laitteita ja toimintamalleja sekä muita resursseja voitaisiin muuttaa, jotta päästäisiin lähelle huippusuoritustasoa. Oppimista tapahtuu koko ajan, esimerkiksi seuraamalla, kuinka muut tekevät samoja tai samankaltaisia tehtäviä, keskustelemalla tehtävien suorittamisesta toisten kanssa tai itse keksimällä uusia ratkaisuja. (Rötkin 2015, 81 – 85.)

Erityisen tärkeää on osaamisen jakaminen, koska organisaatio, jossa ei ole riittävän hyvin panostettu osaamisen laaja-alaiseen jakautumiseen, asettaa itsensä haavoittuvaan tilaan. Ydinhenkilöille voi aina tapahtua jotain, joten erityisosaaminen tulisi olla useamman työntekijän takana. Osaamisen katoamisriski pitää ottaa huomioon. Toisaalta työntekijöiden erikoistuminen omiin

kapeisiin sektoreihin osaamisen ja työtehtävien osalta johtaa helposti työkokonaisuuden ymmärryksen katoamiseen. Perustehtävän katoamiseen vaikuttaa myös yhteiskunnassa vallitseva minä-keskeisyys. Sirpaleisessa työyhteisössä, moninaisten työtehtävien ja eri alojen asiantuntijoiden keskellä tulisi olla riittävästi työtä johtavia ja palasia yhteen sovittavia henkilöitä huolehtimassa työtehtävien kokonaisuudesta. Tänä päivänä ei enää oman työnsä tekeminen riitä, vaan jokaiselta työyhteisön jäseneltä vaaditaan yhä enemmän vastuuta laajasti koko työyhteisön menestystä, kehitystä ja toimivuutta ajatellen. (Järvinen 2008, 31, 54, 111; Ojala 2008, 36.)

3.4 Osaamisen lähteenä motiivit

Työntekijän henkilökohtaisella motivaatiolla on suuri merkitys työssä onnistumisen kannalta. Motivaatiotekijöitä on erilaisia ja jokainen työntekijä motivoituu hieman eri asioista. Motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen; sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä (*extrinsic motivation*) ovat resursseihin vaikuttavat tekijät, kuten palkka ja luontaisedut. Palkkiot voivat tuoda työntekijälle hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Palkkioiden lähde on ihmisen ulkopuolella ja saadakseen ulkoisia palkkioita, joutuu työntekijä ponnistelemaan. Sisäisiä motivaatiotekijöitä (*intrinsic motivation*) ovat proaktiiviset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän sisäiseen intoon tehdä työtä. Sisäinen into ohjaa työn tekemisessä ja työ voi imeä tekemään, vaikkei siitä välttämättä saisi palkkaa. Työ itsessään palkitsee tekijäänsä työn tekemisen ilosta ja työntekijä saa tyydytystä itse työstä ja aikaansaannoksistaan työssä. Työntekijällä on vahvasti oma halu itsensä toteuttamiseen ja eteenpäin kehittämiseen. (Rötkin 2015, 75 – 80; Martela ym. 2014, 6; Viitala 2013, 17.)

Lyhyellä tähtäimellä ulkoiset motivaatiotekijät kuten esimerkiksi erilaiset palkitsemisjärjestelmät, nostavat hetkellisesti motivaatiota ponnistella työnsä parissa, mutta pitkällä tähtäimellä kannattaisi vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Tuottavuutta syntyy sisäisen innostuksen kautta. Sisäisen motivaation lähteiksi esimerkiksi Martela ja Jarengo (2014) ovat listanneet seuraavat tekijät eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle laatimassaan julkaisussa

- Toiminnan merkityksen kirkastamisen
- Osaamisen ja taitojen kehittymisen mahdollistamisen
- Yksilön autonomian tukemisen

Parhaiten työelämässä motivoituvat työntekijät, jotka voivat itse vaikuttaa työtehtäviinsä, tehtävien vastuisiin ja sisältöön. Mahdollisuus ratkoa itsenäisesti ongelmia, päättää työtehtävien toteutuksesta sekä työntekoa tukevat työtilat ja välineet ja niihin vaikuttaminen, parantavat sisäistä motivaatiota. (Rötkin 2015, 78.) Esimerkiksi Netflix luopui työajoista ja lomakäytännöistä kokonaan ja he antavat työntekijöille vallan määrätä omasta työnteosta ja loman tarpeesta. Lomailu ei saa toki haitata liiketoimintaa, mutta muuten työntekijät saavat itse määrätä omasta työtahdistaan. (Vehviläinen, hakupäivä 7.9.2015.) Toisille sisäisen motivaation lähde voi olla uuden oppiminen tai uuden kehittäminen. Myös mahdollisuus kehittyä ja kehittää itseään työn ohella, voi motivoida eteenpäin. (Rötkin 2015, 80.) Usein keskitytään liikaa heikkouksien havaitsemiseen ja negatiivisiin virheisiin. Ihminen on onnellinen, kun hän saa jokapäiväisessä toiminnassaan toteuttaa omia luontaisia vahvuuksiaan ja henkilökohtaisia hyveitään. (Leppänen ym. 2012, 44.) Työmotivaation ja työssä viihtymisen lähde on se, että työntekijä kokee olevansa häntä kiinnostavassa työssä. Työ on merkityksellistä, koska työn kautta moni työntekijä kokee olevansa hyväksytty, arvostettu ja tärkeä. (Järvinen 2008, 32 – 34.)

Työn imua työntekijälle tuottavat esimerkiksi tehtävien kiinnostavuus, osaamisen tunne, kiitos ja hyvä palaute, työn merkityksellisyys, innostavat haasteet, työn sujuvuus, onnistumiset ja työn hallinnan tunne. Toisaalta työntöä pois työn innosta ja ilosta tuottavat ikävät tehtävät, työn merkityksettömyys, osaamisen ja hallinnan puute, epäonnistumiset työssä, toisto ja kiittämättömyys. Jokaisesta työstä ja työtehtävästä löytyy sekä innostavia että kielteisiä puolia. (Järvinen 2008, 19). Nykyään yhä useammat työtehtävät tuottavat jo itsessään työntekijöille motivaatiota tehdä työtä ja luovat merkitystä haasteiden ja vaihtelun kautta (Viitala 2013, 18).

3.5 Esimiehen rooli oppimisessa

Esimiestyöhön kuuluu työntekijöiden kehittämisen tukeminen, koska lähin esimies parhaiten tuntee alaisensa ja hänen työtehtävänsä (Viitala 2002, 24). Esimiehen ja yritysjohdon tehtävänä on luoda edellytyksiä oppimisen mahdollistamiseksi, aistia heikkoja signaaleja ja muutoksia omalla toimialalla sekä ohjata tiiminsä osaamista tarvittavaan suuntaan. Jossain organisaatioissa osaamisen kehittäminen on johdon vastuulla, toisissa enemmänkin esimiesten. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 14, 16, 22.) Työsopimuslaissa määritellään, että työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan ja huolehdittava, että työntekijät

voivat suoriutua työstään työtehtäviä tai menetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä (Työsopimuslaki 26.1.2001/55. 2:1 §).

Riitta Viitala on tutkinut osaamisen johtamisen merkitystä esimiestyössä. Hänen tutkimuksessaan esiin nousi neljä ulottuvuutta esimiehen toiminnassa, jotka vaikuttavat oppimiseen. Esimiehen tulisi olla suunnan näyttäjä, ilmapiirin rakentaja, oppimisen tukija ja hyvän esimerkin antaja. (Viitala 2002, Manka 2008, 122 – 123.) Esimieheltä vaaditaan siis jo aika paljon oppimisen ilmapiiriin mahdollistajana ja rakentajana. Esimies yhtä aikaa siis johtaa joukkuetta kohti tavoitetta, valmentaa yksilöä ja mahdollista ja ohjaa yhdessä oppimista (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 15.) Esimiehen rooli on muuttunut entisestä ammatillisesta esimerkistä kohti tiimin ja yksilöiden valmentajan tehtävää (Järvinen ym. 2014, 13). Esimiehellä on muutenkin suuri vastuu työntekijän taidoista, sillä lähiesimies voi määrätä kuinka resursseja jaetaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, miten muokataan työkokonaisuuksia tiimissä eri jäsenten välillä sekä miten motivoidaan työntekijöitä yhteisten tavoitteiden ja omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa (Korppoo 2013, 78).

Ennen työelämässä esimiehelle riitti työtehtävien opettaminen alaisilleen, esimies oli ylin asiantuntija työssä. Esimiestyö oli muutoinkin lähinnä työtehtävien tarkkaa neuvontaa ja yrityksissä saattoi olla erikseen henkilöstöosastot hoitamassa työsuhteasioita. Nyt esimiehen rooli on muuttunut henkilöstöasiantuntijaksi, eivätkä esimiehet enää useinkaan osaa alaistensa työtehtäviä. Esimiehen tehtävä on myös tiimin innostaminen ja työtehtävien ja tulosten tehostaminen ja parantaminen. (Rötkin 2015, 13.) Tällainen muutos vaatii esimiehiltäkin koko ajan enemmän. Jos esimies antaa vain tehtäviä, tekee hän tiimistään vain tekijöitä. Jos työntekijä saa vastuuta omasta tehtävästään ja työyhteisön kehittämisestä, tukee tällainen kulttuuri myös esimiehelle roolia kannustajana ja edellytysten luojana. Tällöin näkökulma esimieheen on positiivisempi. (Kuusela 2015, 27.)

Osaamisen kehittämisessä olisi hyvä pitää ajatus tulevaisuudessa ja pohtia osaamisen kehittämisen tarpeita suhteessa työntekijöiden urapyrkimyksiin ja organisaation tulevaisuuden suuntaan. Suurimmalla osalla työntekijöistä ei ole selviä suunnitelmia ja ajatuksia uralleen. Tällöin avautuviin mahdollisuuksiin tai tilaisuuksiin ei osata reagoida oikeassa kohdassa eikä niitä osata ennakoida. Esimiehen tehtävä ei ole luoda alaisilleen valmiita urapolkuja, joita edetä työelämässä, vaan työntekijän tulee olla itse aktiivinen ja etsiä itselleen polkuja itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen tai oman työtehtävän laajentamiseen. Toisaalta työnantajat uskovat vahvasti alais-

ten omaan aktiivisuuteen urasuunnittelussa. (Rötkin 2015, 84, 155.) Nykypäivän työelämä on jatkuvaa kilpailua ja selviytymistä, joten omien haaveiden kertomista pidetään ehkä uhkana ja sen pelätään huonontavan esimiehen kohtelua, jos kertoo tavoittelevansa uusia työtehtäviä, koulutuksia tai työpaikkoja. Ainakin osassa PK-yrityksissä itsensä kehittämisen nähdään ainoastaan tavoitteena vaihtaa työpaikkaa. Aina ei nähdä koulutuksen olevan tapa kehittää nykyistä työpaikkaa tai – tehtävää, ei niinkään keino vaihtaa työpaikkaa.

4 ASiantuntijan Osaamisen Arviointi ja Palaute

Asiantuntijalle osaaminen on tärkeä perusta asiantuntijuudelle ja keskeinen menestystekijä työelämässä. Perinteisesti kehityskeskustelut ovat olleet tavallisin tapa keskustella asiantuntijan työsuorituksesta, antaa palautetta ja keskustella tavoitteista ja osaamisesta. Viime aikoina esille on tullut ilmiö kehityskeskusteluista käytöstä luopumisesta. Esimerkiksi Accenture ilmoitti syksyllä 2015 luopuvansa kehityskeskusteluista kokonaan, koska isossa organisaatiossa koettiin säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa pidettäviin keskusteluihin kuluvan liikaa aikaa. Samoin Microsoft on luopunut jo aiemmin säännöllisistä kehityskeskusteluista. Tiimiesimiehillä on entistä isompia tiimejä johdettavanaan, jolloin toimintatapoja halutaan kehittää joustavampaan suuntaan. Accenture siirtyy juoksevampaan arviointiin, jolloin palautetta annetaan jatkuvasti eri projektien yhteydessä. Yhtiön mukaan Y-sukupolven työntekijät kaipaavat palautetta entistä enemmän. Yritysmailmassa halutaan nopeampaa palautejärjestelmää, jolloin kerran pari vuodessa annettava palaute kehityskeskusteluissa ei enää riitä. (Vuoripuro, hakupäivä 26.7.2015; Teittinen, hakupäivä 26.7.2015; Vuokola 2015, 7)

Kehityskeskusteluiden tyyli on myös muuttumassa. Ohjelmistoyritys Procounter kertoi muuttavansa perinteisiä, kerran vuodessa pidettäviä kehityskeskusteluita kerran kuukaudessa pidettävään keskusteluhetkeen työntekijän ja esimiehen välillä. Myös aiemmin käytetyt perinteiset lomakepohjat kehityskeskusteluiden käymiseen hylätään, eikä keskusteluita enää raportoida entiseen tapaan. Muodollisuus vähenee. Yrityksessä on huomattu kuukausikeskusteluiden toimivan hyvin ja säännöllisillä keskusteluilla saadaan lisättyä avoimuutta organisaation sisällä. (Seies 2015, 9).

4.1 Palaute ja arviointi

Palautteen saaminen ei saisi olla kiinni työntekijän omasta aktiivisuudesta. Esimiehissä on erilaisia persoonia, joille kaikille ei palautteen antaminen ole yhtä luontevaa. Jos säännöllisistä kehityskeskusteluista luovutaan tai niitä ei ole lainkaan, tulisi organisaatiossa olla jokin muu tapa keskustella henkilökohtaisesti tavoitteista, palautteesta ja muista työsuhteen aroista asioista. Paras oman osaamisensa arvioija on työntekijä itse. Asiantuntijan osaaminen tulee arvioida ensin, jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää. Oman osaamisensa arvioinnissa tarvitaan kuitenkin työntekijältä kykyä itsereflektioon eli oman osaamisensa tarkasteluun, myös kriittisesti. Reflektointi on

oman toiminnan ja sen perusteiden ja seuraamusten pohdintaa ja arviointia. Ensin tulisi työyhteisössä kehittää henkilöstön kykyä rehelliseen itsearviointiin. Työntekijän lisäksi lähin esimies on paras henkilö arvioimaan työntekijän osaamista. Esimiehen tulisi tuntee alaisensa, heidän työtehtävänsä, kiinnostuksen kohteet sekä vahvuudet ja kehittämisen kohteet. (Salojärvi 2013, 150 - 151; Sydänmaanlakka 2006, 81.) Tämä voi olla haastavaa, elleivät esimies ja työntekijä työskentele läheisessä yhteistyössä.

Merkittävin syy oman toiminnan jatkuvan arvioinnin välttelemiseen on pelko tuloksista. Pelätään, että tulokset kertovat oman osaamisen puutteista, tehottomuudesta tai huonoista toimintatavoista. Työsuoritusten arviointiin liittyy kiinteästi keskustelu osaamisesta ja osaamisen kehittämistoimenpiteistä. (Järvinen 2008, 105, 110.)

Perinteisesti osaamisen arviointiin on liitetty toimenpiteitä ja erilaisia lomakkeita, joita esimiehen tulisi täyttää. Osaamisen johtaminen nähdään erilaisina kehityskeskustelurunkoina, -lomakkeina, osaamiskartoituspohjina ja HR-järjestelmän osina ja sivuina. Myös erilaisia mittareita on kehitetty mittaamaan osaamisen kehittämistä. Voidaan mitata koulutuspäivien määrää, osallistujien määrää, kompetenssialueita, osaamisalueita tai vaikkapa omien koulutusohjelmien määrää. Toisinaan mittaaminen voi mennä koulutustavoitteiden ohitse. (Sumkin ym. 2012, 37.)

Organisaatioissa, joissa säännöllisesti annetaan palautetta työsuorituksista kehityskeskusteluiden tai jonkin muun kanavan kautta, ei ole vaikeaa löytää asioita, joita käydä läpi työntekijän kanssa ja pitää yllä osaamisen kehittämistä. Uuden työntekijän kohdalla osaamista tarkastellaan koeajan aikana. Silloin nähdään kohtaavatko työntekijän osaaminen ja työnantajan osaamisvaatimukset. Koeajalla on mahdollista purkaa työsuhde, jos osaaminen ei ole ollut vaaditun mukaista. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 38 - 40.) Vakituisten työntekijöiden osaamista täytyy myös tarkastella ja kehittää, koska osaaminen voi jäädä vaatimuksista jälkeen, esimerkiksi pitkien poissaolojen aikana.

4.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluiden ydin on työntekijän vastuiden, tehtävien ja tavoitteiden asettaminen ja niiden arvioiminen ja seuraaminen säännöllisesti. Keskustelut ovat kanava, joissa voidaan käydä läpi strategian ja organisaation tavoitteiden vaikutus työntekijän omaan työhön. Jokaisella organi-

saation jäsenellä tulisi olla mahdollisuus ymmärtää organisaation tavoitteet ja toiminta sekä hänen oman työnsä vaikutus niihin. Työsuorituksia ei voi arvioida, ellei tavoitteita ja tehtäviä ole ensin selkeästi määritelty. Kehityskeskustelut ovat hyvin toimiessaan systemaattinen tapa työntekijän työsuorituksen arviointi- ja kehittämismenetelmänä. Keskustelut ovat myös erinomainen paikka keskustella työntekijän työn mielekkyydestä ja motivaatiosta sekä työtehtävien määrästä ja laadusta. Millaista koulutusta työntekijä kokee tarvitsevänsä, miten työn imu ja jaksaminen ovat tasapainossa. Tärkeää on myös antaa palautetta ja kiittää onnistuneista työsuorituksista. Luottamuksellinen ja rauhallinen keskusteluhetki antaa mahdollisuuden työntekijälle keskustella hänen työtehtävistään ja tulevaisuuden toiveista, koulutuksista ja uusista mahdollisuuksista. Keskustelu on myös työntekijälle mahdollinen paikka antaa kehittämis ehdotuksia ja palautetta työnantajalle ja johdolle päin. (Järvinen 2008, 110 – 111; Meretniemi 2012, 21 - 25.)

Kehityskeskustelut ovat ennalta määriteltyjä ja tavoitteet on asetettu. Keskusteluiden aiheina voivat olla esimerkiksi tavoitteet, ohjaus, one to one, tulokset, arviointi, palkka, suunnittelu tai ryhmä keskustelu. Kehityskeskustelut on voitu nimetä näiden teemojen mukaan ja keskusteluita voi olla useitakin erilaisia vuoden aikana. Erilaisten keskustelumahdollisuuksien takia on kummankin osapuolen hyvä tietää jo etukäteen mikä on kehityskeskustelun aihe ja tavoite. Kehityskeskustelut ovat yksi paikka antaa palautetta, mutta henkilökohtaisen palautteen antaminen on tärkeää erityisesti silloin, jos kehityskeskusteluita ei pidetä. Kehityskeskustelut ovat ikään kuin henkilökohtainen osaamiskartoitus; tilanne, jossa yhdistetään havainnot nykyisestä osaamisesta ja tulevaisuuden osaamisen tarpeesta. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 71, 74, 87; Meretniemi 2012, 34.)

Kehityskeskustelu voi noudattaa esimerkiksi tällaista kaavaa:

- Kuluneen kauden ja edellisen keskustelun tavoitteiden toteutumisen arviointi
- Tavoitteiden asettaminen seuraavalle kaudelle
- Työntekijän työtilanteen, toiminta edellytysten ja työn arviointi ja kehittäminen
- Osaamisen arviointi ja kehittämiskohteiden kehittämisen keinojen määrittäminen
- Tiedon kulku työyhteisössä ja yhteistyö organisaation sisällä
- Palaute työntekijälle ja työntekijältä esimiehelle
- Sovittujen tavoitteiden seurannasta sopiminen
- Keskustelun arviointi
- Muistion laadinta keskustelusta

(Meretniemi 2014, 84)

Kehityskeskustelut eivät ole vain yksittäinen tilanne, jossa keskustellaan. Oikein pidettynä kehityskeskustelut ovat prosessi, jossa on eri vaiheita. Kehityskeskustelun prosessi kulkee valmistautumisen kautta varsinaiseen keskusteluun. Keskustelussa käydään läpi molemminpuolinen palaute; sekä palautteen antaminen ja käsittely. Keskustelun jälkeen keskustelun anti tulisi arvioida ja tärkeintä on jälkikäteen keskustelussa sovittujen tavoitteiden ja toimenpiteiden seuranta. (Meretniemi 2014, 63.)

4.3 360 palautemalli ja osaamiskartoitus

Osaamisen arviointia voidaan tehdä laajemmallakin tasolla kuin pelkästään työntekijän ja esimiehen välillä. Myös kollegat, henkilön omat alaiset tai esimerkiksi asiakkaat voivat arvioida asiantuntijan osaamista. Arviointi voidaan tehdä 360° arvioinnin muodossa, jolloin asiantuntijan lähiympäristöstä pyydetään arvioita henkilön osaamisesta. 360° arviointi voidaan toteuttaa vaikkapa kyseilylomakkeella. Arvioinnin tarkoituksena on saada palautetta monipuolisesti työntekijän ympäriltä. Yleensä 360° arvioinnin toteuttaa jokin organisaation ulkopuolinen taho, jolloin arviointi voi olla hyvä tapa saada näkyville osaamista tai osaamisen puutetta, jota työntekijä ei itse havaitse tai huomaa. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 236; Meretniemi 2012, 55; Salojärvi 2013, 151.)

Yksi tapa arvioida organisaation osaamista on koko työyhteisölle tehtävä osaamiskartoitus eli kompetenssikartoitus, jossa kartoitetaan organisaation osaaminen sekä luodaan osaamisprofiilit. Tehtäväkuvaukset kuvaavat eri tehtäviin tarvittavan osaamisen. Erilaiset prosessikaaviokuvaamiset ovat yksi tapa kuvata osaamiskartoitusta. Osaamiskartoitus erittelee ja nimeää osaamista, jolloin osaamisen tarve tulee selkeämmin esille. Kartoituksen avulla selvitetään millaista osaamista organisaatiossa on ja millaista tullaan jatkossa tarvitsemaan. Osaamista voidaan arvioida esimerkiksi osaamismatriisien, osaamispuiden tai kvalifikaatioympyröiden avulla. Niissä kaikissa tavoitteena on saada näkyväksi työn onnistuneen suorittamisen kannalta tärkeät osaamiset ja niiden painotukset työn kannalta. (Salojärvi 2013, 151 - 152; Viitala 2013, 182 - 183.) Osaamisen määrittely on tärkeää myös siksi, että usein osaamisesta puhuttaessa ajatellaan vain yksittäisen ihmisten osaamista tai muodollista pätevyyttä. Määrittelemällä osaamista saadaan näkyväksi strategian kannalta tärkeät osaamisalueet. Osaamispääomaa ajatellen rakenteet osaamisen hallinnassa on tärkeitä, koska rakenteita voi johtaa. Erottelemalla osaaminen yksilöistä, saadaan johdettavia kokonaisuuksia esille. Osaamispääoma rakentuu henkilöstöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. (Ojala 2008, 37.)

TAULUKKO 1. Esimerkki työntekijän osaamisen arviointilomakkeesta. (Meretniemi 2014, 89; Ojala 2008, 122)

Osaaminen	Nyt (1-5)	Osaamisen tärkeys organisaatiossa strategian kannalta (1-5)	Tulevaisuudessa tarvittava osaami- nen (1-5)	Koulutuksen järjestäminen (sisäinen, osto, tiimi)
Ammatillinen osaaminen				
Tuotetuntemus				
Asiakaspalvelu				
Vuorovaikutustaidot				
Tiimin vetäminen				
Organisointikyky				
Ajankäyttö				
Kielitaito				

Osaamiskartoitus voidaan tehdä kahteen osaan; toisessa käsitellään nykyistä organisaation osaamista ja toisessa tulevaisuuden osaamisen tarpeita. Osaamiskartan avulla voidaan luoda jokaiselle työntekijälle osaamisprofiili, jossa arvioidaan nykyosaamista ja luodaan tavoiteosaamisen profiili.. Osaaminen voidaan arvioida asteikolla 1-5, jolloin 1 on noviisi ja 5 alan expertti. Tulokset voidaan esittää osaamisverkkona, jolloin tavoiteosaaminen kulkee ulkokuoren 5 tasolla ja 1 taso on verkon keskellä. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 70; Ojala 2008, 129; Meretniemi 2014, 88.)

Osaamiskartoitus voidaan tehdä myös tiimitasolla, jolloin määritellään ja kuvataan koko tiimin osaaminen nykyisellä tasolla ja tulevaisuuden tavoitetasolla. Tämä voi olla hyödyllinen tapa silloin, kun organisaatiossa on erityisosaamista ja osaaminen on eriytynyt omiin tiimeihinsä organisaation sisällä. Tiimin osaamiskartoitus on myös hyvä tapa kirkastaa yhteistä suuntaa ja tavoitetta ja herättää tiimin jäseniä yhteisen kehittämisen suhteen. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 74.)

4.4 Henkilökohtainen osaamissuunnitelma ja organisaation koulutussuunnitelma

Kuten organisaatio voi luoda osaamiskehittämissuunnitelman osana osaamisstrategiaa, voi työntekijä yksilönä luoda itselleen oman henkilökohtaisen oppimis- ja kehittämissuunnitelmansa, HOPS:in. HOPS:ssa määritellään ne oman osaamisstrategian osaamistarpeet, joita tulee kehittää seuraavien vuosien aikana. Samalla kannattaa miettiä ne keinot, jolla osaamista voi hankkia. Yksilö voi miettiä millaisessa yhteisössä haluaa olla mukana, jotta omanlainen tarvittava osaaminen kehittyy. (Ojala 2008, 91.)

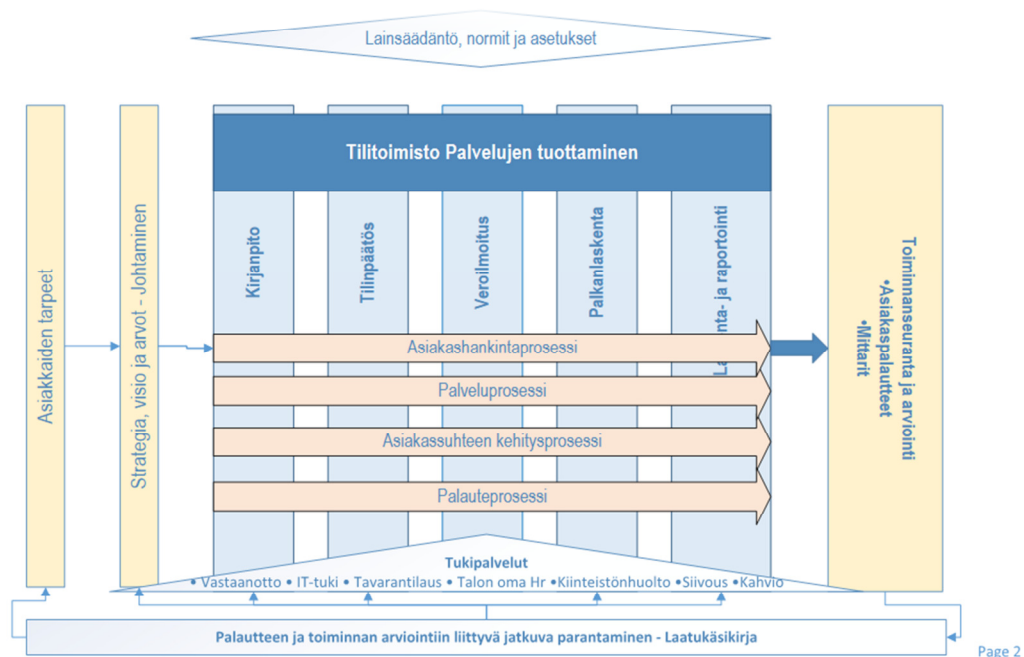
Koko organisaation koulutussuunnitelma voi olla henkilö tai tiimitasolla tehtävä yhteenveto. Yksinkertaisimmillaan se voi näyttää esimerkiksi taulukon 2 tyyliseltä yhteenvedolta. Isoissa organisaatioissa erilaisissa HR-ohjelmistoissa on osioita osaamisen erittelyyn. Erityisosaaminen tulee saada näkyväksi ohjelmisto tasolla, jotta organisaatiossa tiedetään erityistilanneosaamista löytävän talon sisältä. Tietyillä aloilla voi olla vaikkapa tärkeää tietää kenellä on ensiapukoulutus tai alkoholikortti. Hyvä olisi myös määritellä tavoitteita osaamisen laajentamiseen, jotta sopivan koulutuksen löytyessä olisi ehdokkaita koulutukseen lähetettäväksi.

TAULUKKO 2. Koulutussuunnitelman runko (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 95)

	Mitä osaamista kehitetään?	Mikä on toteuttamistapa osaamisen hankintaan?	Aikataulu	Toteutumisen seuranta
Maija				
Pekka				
Onni				
Liisa				

5 TILITOIMISTOJEN TULEVAISUUDEN OSAAMINEN

Tämän kehittämistyön tekijä työskentelee itse tilitoimistossa ja kehittämistyö tehdään tilitoimiston käyttöön. Yksi työn tavoite on pohtia, minkälaista osaamista tilitoimistossa tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa. Toimeksiantaja tilitoimisto on isohko toimija alallaan Pohjois-Suomessa ja toimistolla on useamman vuosikymmenen kokemus alalla. Tilitoimisto on auktorisoitu Taloushallintoliiton jäsen ja käytössä on ISO 9001:2008 laatujärjestelmä. Henkilöstö koostuu kirjanpitäjistä, palkanlaskijoista, reskontran hoitajista sekä sisäisen tukipalvelun työntekijöistä. Ydinpalveluna on tuottaa tilitoimistopalveluja asiakkaille; kirjanpitoa, tilinpäätöksiä, veroilmoituksia sekä palkkapalveluita. Lisäpalveluita ovat muun muassa tiliotteiden lisääminen kirjanpitoon sähköisesti, osto- ja myyntireskontran hoito, laskutus- ja perintäpalvelut sekä maksuliikenteen hoitaminen. Tukipalveluina tilitoimisto tarjoaa esimerkiksi erilaista yhteistyökumppanien raportointia ja hakemusten tekoa, tilitarkastusta ja sovellusratkaisuja. Kuviossa 7 tämän kehittämistyön tekijä kuvaa tilitoimiston ydinprosessit. Asiakas voi myös vuokrata käyttöoikeuksia eri ohjelmistoihin ja saada asiantuntijapalveluita tilapäisratkaisuihin, kuten lomituksiin. Yhä laajemmassa määrin asiakkaille tarjotaan myös talouspääällikköpalvelua, jossa taloushallinto osaamisen saa laajemmassa mittakaavassa käyttöön.



KUVIO 7. Tilitoimiston ydinprosessit

Toimialan menestystekijöitä ovatkin henkilökunnan osaaminen, yrityksen maine alalla ja pitkät asiakassuhteet. Alalla arvostetaan sitoutumisista Taloushallintoliiton toimialastandardin TAL-STA:n ohjeistukseen hyvää tilitoimistotavan noudattamisesta sekä TAL-STA:n ohjeiden ja työkalujen käyttämistä.

5.1 Tilitoimistoalan muutos sähköistymisen myötä

Tilitoimistojen palvelut eivät juurikaan erotu toisistaan, sillä työtavat ja peruspalvelut ovat hyvin pitkälti samankaltaisia kirjanpitolakiin pohjautuen. Ala on ollut pitkään vakaa ja asiakassuhteet ovat olleet pitkiä. Viime vuosina alan toimintaympäristö on muuttunut ja tilitoimistot joutuvat reagoimaan nopeammin ja havaitsemaan muutoksia aiemmin sekä tekemään aiempaa enemmän yhteistyötä asiakkaiden kanssa voidakseen palvella asiakkaita paremmin. Palveluja joutuu myös räätälöimään entistä enemmän asiakkaiden mukaiseksi. Myös yleinen trendi kilpailuttamisesta on lisännyt tilitoimistoalan asiakkaiden liikkumista alhaisemman hinnan perässä. Varsinkin nuoremmat yrittäjät ovat oppineet vaihtamaan palveluntarjoajia herkästi hinnan perässä.

Sähköinen taloushallinto on mullistanut alaa erittäin paljon. Ennen työt tehtiin manuaalisesti tallentaen; paperivetoisesti ja hyvin rutiininomaisesti ja henkilösidonaisesti. Sähköinen taloushallinto on syrjäyttänyt entisen paperivetoisen toimintatavan tilitoimistoissa ja nyt suurimman osan asioista voi tehdä ohjelmistojen avulla. Sähköistyminen näkyy sekä toimintatavoissa että sähköisen arkistoinnin ja sähköisten yhteyksien tulona, esimerkiksi verottajaan ja muihin yhteistyökumppaneihin. Suurin hyöty sähköistämisessä on ollut rutiinitehtävien vähentymisessä, jolloin aikaa jää enemmän varsinaiselle asiantuntijatyölle ja asiakkaille. Pilvipalvelut ovat myös edullisia käyttää, joten pienetkin pk-yritykset ovat ottaneet niitä käyttöönsä, jolloin yhteistyö asiakkaan ja tilitoimiston välillä on helpottunut ja nopeutunut. Jo vuodesta 1997 on tasekirjaa lukuun ottamatta kirjanpitolaissa mahdollistettu sähköinen kirjanpitomateriaalin säilyttäminen, mutta nyt sähköisten laskujen myötä sähköistyminen on yleistynyt nopeaan. (Siivola 2015, 6-12.)

Yleisesti yhdeksi megatrendiksi on esimerkiksi Mika Mannermaa arvioinut tietojen reaaliaikaisuuden (Manka 2008, 24). Taloushallintopalveluissa on koko ajan menty reaaliaikaisempaan tietotilaan. Enää ei tulostietoja odoteta viikkoja, vaan asiakas haluaa saada tiedot yrityksensä tilasta jo lähes reaaliajassa. Tämä luo haastetta kirjanpitäjien työhön, jossa on

aiemmin totuttu viiveeseen asiakasraportoinnissa. Taloushallintopalveluiden ulkoistaminen koetaan taloudellisesti järkeväksi.

Tietotekniikan kehittyminen vaatii tilitoimistoilta jatkuvaa muutosten seuraamista ja omien toimintatapojen kehittämistä. Sähköiset arkistot, sähköinen laskujen kierto, paperiton kirjanpito sekä sähköiset tunnistautumismenetelmät ovat olleet muutamia esimerkkejä siitä, kuinka tilitoimistojen on ollut pakko muuttaa toimintatapojaan entistä teknologisempaan suuntaan viime vuosina. Samalla teknologian kehittyminen on irrottanut asiakassuhteita lähellä sijaitsevasta toimijasta pois. Työ- ja elinkeinuministeriön tiedotteen *”Liike-elämän palveluissa ei näy taantuman uhkaa 19.10.2011”* todetaan alalla perinteisesti arvostettavan paikallisuutta ja läheisyyttä tilitoimiston valinnassa (hakupäivä 24.11.2015). Kuitenkin koska lähes kaiken voi jo hoitaa sähköisessä muodossa käymättä tilitoimistossa, on muutos lisännyt asiakkaiden liikkuvuutta ympäri Suomen. Sähköisen asioinnin myötä entinen asiakasasetelma muuttuu. Sähköinen viestintä nopeuttaa asiakassuhteen ylläpitoa ja jatkuvaa tiedonsiirtoa asiakkaan ja tilitoimiston välillä.

Toimintojen sähköistyminen on muuttanut tilitoimistojen painopisteitä. Tilitoimistoista tulee rutiinitöiden sijasta enemmän talouden analyytikkoja, joiden on mahdollista tarjota laajempia palveluita asiakkailleen ja enemmän tietoa yritysjohdon käyttöön. Taloushallinnon osaajille on jatkossakin kysyntää, mutta työn sisältö tulee muuttamaan enemmän analyysoivampaan muotoon, jolloin asiantuntijan osaamisen tulee olla keskittynyt kokonaisuuksien hahmottamiseen, useampien ohjelmistojen osaamiseen ja parempiin vuorovaikutustaitoihin. Asiantuntijatutkintojen arvostus tulee kasvamaan entisestään; esimerkiksi KLT-tutkinnon merkitys on kasvanut entisestään tilitoimistoalalla. Erilaisten pilvipalveluiden kehitys tulee jatkumaan ja ohjelmistoista tulee entistä käyttäjäystävällisempiä. Myös mobiilisovellukset tulevat kehittymään, jolloin asiakkaat voivat hoitaa talousasioitaan mobiililaitteella paikasta ja ajasta riippumatta. Esimerkiksi kuitit voi siirtää mobiilisovelluksella kirjanpitoon. Kehitys kohti entistä reaaliaikaisempaa taloushallintoa tulee jatkumaan edelleen. (Ahvenniemi 2015, 3; Siivola 2015, 15 - 16.)

Tällä hetkellä taloushallinnon ulkoistaminen on ollut jo pitkään kasvussa. Isommissa yrityksissä on toki edelleen omat talousosastot, mutta suurimmassa osassa PK-yrityksiä ainakin tilinpäätökset ja kirjanpidon kokoaminen vuosi-, neljännesvuosi- tai kuukausitasolla ulkoistetaan usein vaikka peruskirjanpito ehkä tehtäisiinkin itse. Samoin palkanlaskennan ulkoistetaan yhä useammin. Myös laskutus- ja perintä on helppo ulkoistaa, jolloin yrityksissä voidaan keskittyä

omaan ydinosaamiseen. Verohallinnon harmaan talouden vähentämisohjelma rakennuslalla on jo nyt ohjannut paljon pieniä yrityksiä ja kotitalouksia Palkka.fi -ohjelman käyttöön sekä tilitoimistojen asiakkaiksi, koska pienetkin palkkatyöt täytyy entistä tarkemmin ilmoittaa verottajalle. Tällöin varsinkin heikosti tietokoneita käyttävät asiakkaat teettävät pienenkin palkkatyön tilitoimistossa, koska pelkäävät verottajan seuraamuksia, mikäli raportointi tulisi itse tehtyä väärin. Asiakkailla on vahva tarve hyvälle tilitoimistolle, joten asiakaskuntaa löytyy aina.

Kansallisia taloushallintoalan yrityksiä arvioidaan ulkoistamispalveluiden tarjoajina laadukkaan palvelutason, jatkuvan kehittämisen, lopputulosten toimitusten nopeuden ja varmuuden, jatkuvien teknologiainvestointien ja kyvyn toimittaa korkealle räätälöityjä loppuratkaisuja asiakkaalle. Samoin arvioidaan tietojärjestelmiä, henkilöstöresursointia, varahenkilöjärjestelmiä sekä lisäarvopalveluja, joita palvelua ostava yritys ei pystyisi itse tuottamaan. (Lahti & Salminen 2014, 215) Esimerkiksi pieni yritys saa tilitoimiston kautta käyttöönsä paremmat taloushallinnon ohjelmistot kuin mitä se itse pystyisi hankkimaan sekä ammattitaitoisempaa apua moniin erikoisempiin taloushallinnon ongelmiin. Täyttääkseen nämä korkeat odotukset ja arviointikriteerit, täytyy tilitoimiston keskittyä ja kehittää prosesseja, jotta se voi olla asiakkaidensa odotusten täyttävä palveluntarjoaja. Vaikka vuosikymmeniä on pärjätty tekemällä kovasti töitä, ei jatkossa tilitoimistotkaan voi olla kehittämättä toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä. Kirjanpitoalalla on edelleen lievää kasvua, huhti-kesäkuussa 2015 +5,5 % ja alalla on ollut positiivista kasvua jo yli kymmenen vuoden ajan, (Taloushallintoliitto, hakupäivä 22.10.2015) vaikka yleinen talouskehitys on ollut viime aikoina heikompaa. Suomen Yrittäjien puheenjohtaja Jussi Järventauksen mukaan he ovat tutkimuksissaan huomanneet tilitoimistojen roolin ja merkityksen kasvaneen pk-yritysten vastauksissa. Tilitoimistot ovat merkittävä yhteistyökumppani yritysten toiminnassa ja hyvällä tilitoimistovalinnalla yrityksen omalle liiketoimintaosaamiselle jää enemmän aikaa. (Jokinen 2014b, 19.) Käytännössä siis asiakkaat odottavat saavansa yhteistyökumppaniltaan osaavaa apua oman yrityksensä toimintaan.

5.2 Osaamisen tarve tilitoimistoalalla

Aiemmin painopiste taloushallinnon ulkoistamisessa on ollut perustapahtumakäsittelyn puolella, kuten peruskirjanpidossa, palkanlaskennassa sekä osto ja myyntireskontran hoidossa. Jatkossa voidaan olettaa, että myös päätöksentekoprosessit tulevat entistä enemmän siirtymään ulkoistetun taloushallinnon puolelle. Tällaisia uusia prosesseja ovat esimerkiksi johdon raportointi,

rahoitustoiminnot, talouspäällikköpalvelu, budjetointi ja ennusteiden teko. (Lahti & Salminen 2014, 215.) Pystyäkseen tähän tilitoimiston tulisi siirtää osaamista perustoimintojen, kuten kuukausikirjanpidon ja palkanlaskennan puolelta, pidemmälle viedyn taloushallintopalvelun puolelle. Pelkkä peruskirjanpidon ja tilinpäätösten tekeminen ei enää jatkossa tule riittämään taloushallinnon osaajille, koska kirjanpidon ohjelmistot kehittyvät koko ajan pidemmälle ja ohjelmistot tekevät jo peruskirjanpidon varsin pitkälle. Tällöin kirjanpitäjien osaamisen tulisi kehittyä, jotta taloushallintopalvelun tarjoaminen asiakkaalle olisi mahdollista. Jatkossa ohjelmistojen tehdessä jo suurimmaksi osaksi työn, ostaa asiakas tilitoimistolta entistä enemmän toimintaa ohjaavaa ja tukevaa tietoa sekä syvällisempää opastusta tilinpäätösten ja kirjanpidon raporttien tulkintaan. Asiakaskohtaisia raportteja joutuu kehittämään yksilöllisesti asiakkaiden tarpeita vastaamaan. Myös toiminnan nopeus on muuttunut. Enää ei raportteja odotella, vaan kirjanpidon tiedoista tulisi saada jatkuvasti lähes reaaliaikaista tietoa yritysten käyttöön. Kirjanpitäjän tulisi myös osata hallita kokonaisuuksia, koska tilitoimistossa samaa asiakasta voi hoitaa monta eri henkilöä, jos palkanlaskenta, reskontran hoito ja maksatusten hoito on eriytetty eri henkilöille. Kirjanpitäjän tulee tällöin olla vastuussa kokonaisuudesta asiakkaalle päin, vaikkei olisikaan tehnyt kaikkea työtä itse.

Kirjanpitotoimistojen liitto on vaihtanut jo vuosikymmen sitten nimensä taloushallintoliitoksi. Tällä muutoksella on haluttu kuvata sitä prosessia, joka on muuttanut peruskirjanpidon kohti kokonaisvaltaisempaa, vaativan talouden analysointi ja neuvontapalveluita, kertoo Taloushallintoliiton toimitusjohtaja Juha Ahvenniemi. Kirjanpitäjistä on tultu talouden neuvonantajiksi. (Sillanpää, hakupäivä 22.10.2015). Tilitoimistolta odotetaan entistä enemmän kokonaisvaltaista kumppanuutta. Kirjanpitäjä ei ole enää vain kirjanpitäjä, jolle tositteita tuodaan, vaan yrittäjän taloushallinnon asiantuntija, jonka tehtävänä on auttaa ja neuvoa yrittäjää kohti parempaa tulosta. Sähköistäminen on vähentänyt tallentamista ja rutiinitöitä, jolloin aikaa jää enemmän vaativaan neuvontatyöhön. (Karjalainen 21.10.2015, hakupäivä 22.10.2015.)

Näitä prosesseja ei ole tilitoimistoissa vielä kuvattu ja mietitty tarpeeksi. Asiakasyritysten ei enää kannata pitää oman talon sisällä sellaisia toimia, joiden toteuttamiseen ei tarvita yhden työntekijän kokopäiväistä työpanosta. Tällaisia ovat esimerkiksi juuri korkeamman tason taloushallintopalvelut, mutta toisaalta niiden ulkopuolinen toteuttaminen esimerkiksi tilitoimistossa on vaikeaa, jos tekijät eivät tunne yritystä eikä alaa. Mutta esimerkiksi tietoliikennepäällikön palveluita voi jo ostaa ulkopuoliselta tarjoajalta, joten tilitoimistojen tulee miettiä tähän suuntaan palveluiden tarjoamista tulevaisuudessa. Juuri erikoisosaaminen taloushallinnon puolelta on niitä

palveluita, joita asiakkaat tulevat jatkossa tarvitsemaan, koska peruskirjanpito on helppoa tehdä itse pitkälle kehitettyjen ohjelmistojen avulla.

Taloushallintoliitto on määritellyt alan trendeiksi reaaliaikaisuuden, asiakaslähtöisyyden ja viranomaisraporttien automatisoinnin. Alalla on kehitetty yhteistyössä jo kauemman aikaa esimerkiksi sähköistä rekisteriä verottajalle sekä sähköistä tilinpäätöstä. Sähköinen tilinpäätös tuottaisi määrämuotoisia raportteja ja esimerkiksi veroilmoituksen suoraan verottajan haluamassa muodossa verottajalle. Sähköinen rekisteri verottajan kanssa siirtäisi verottajan vaatimaa kuukausiraportointia suoraan verottajan tietoihin. Nyt tiedot lähetetään vielä erillisen kanavan kautta tai paperilla. Sähköinen rekisteri muuttaisi kirjanpidon ja palkanlaskennan tiedonantovelvollisuuden lähes reaaliaikaiseksi verottajan suuntaan, jolloin tämä tulee nostamaan osaamiskynnystä tilitoimiston henkilökunnalla. Samoin työnteon painopiste siirtyisi tilinpäätösajan kohdasta ja vuodenvaihteesta kuukausitasolle. Taltio – hankkeessa on kehitetty Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE Ry:n ja Taloushallintoliiton kesken kirjanpidon TALTIO-tapahtumatiedostoa eli kansallista tietoarkistoa, johon kaikki kirjanpidon raportointi siirrettäisiin tulevaisuudessa. Tämä tulee vaikuttamaan suuresti kirjanpidon ohjelmistotalojen tulevaisuuteen ja sitä kautta kirjanpidon ohjelmistoihin. Kun kaikki tilikauden liiketapahtumat ovat saatavilla tulevasta TALTIO-tapahtumakannasta, saa talousraportteja sähköisesti helposti. (Tieke, hakupäivä 22.10.2015; Taloushallintoliitto, hakupäivä 22.10.2015; tilitoimiston johtajan tervehdys 30.9.2015.)

Taloushallinnon konsulteille on tulevaisuudessa paljon kysyntää (Sillanpää, hakupäivä 22.10.2015). Tilitoimiston henkilökunnalla on osaamista kirjanpitoon ja tilipäätösten tekoon, mutta tarvitaan uudenlaista osaamista, jotta muutos taloushallinnon neuvonantajaksi olisi mahdollista. Kaikilla ei ole taitoa ja rohkeutta analysoida taloushallinnon materiaalia ja kykyä nähdä, kuinka se vaikuttaa asiakasyrityksen tilanteeseen ja tulevaisuuteen. Ajatusmaailman tulisi siirtyä entisaikaisesta kirjanpitäjästä kohti talouspäällikön tai controllerin työtehtäviä. Sähköistyksestä huolimatta kirjanpitäjän tulee jatkossakin osata hallita ja ohjata automatisoituja ohjelmistoja oikein, käyttää aikaa täsmäytykseen ja tunnistaa erilaiset poikkeustapaukset (Siivola 2015, 22). Kriittinen kohta asiakkuuksissa on uusien ohjelmien käyttöönotto, jolloin tiliöinnit ja muut perusasetukset tulee tehdä oikein, jotta ohjelmat pidemmälle tulevat toimimaan oikein. Asiakkaiden neuvonta tulee lisääntymään entisestään ja erilaiset asiakastilanteet vaativat entistä parempia asiakaspalvelutaitoja. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu jatkossa entisestään. Kun koneet hoitavat perusdatan keräämisen ja järjestämisen, nousee työntekijän

pääkehittämiskohteeksi kyky kohdata ihminen ja taidot keskinäiseen viestintään, jossa asiakkaalle esitetään, ohjataan ja neuvontaan ohjelmistojen antaman datan merkitys ja ohjeet etenemiseen eteenpäin (Laine 2014, 56). Tällaista osaamista tullaan tarvitsemaan jatkossa lisää tilitoimistossa.

Tilitoimistoissa on töissä kirjanpitäjiä, jotka ovat saaneet koulutuksensa ajalta ennen tietokoneiden tuloa. Heille uusien ohjelmistojen käyttöönotto on haastavaa. Tilitoimistoissa tulisikin painostaa sisäisissä koulutuksissa koulutukseen, joka tukee uusien ohjelmien haltuunottoa, osaavaa neuvontapalvelua asiakkaille ja vuorovaikutustaitoja asiakaspalvelutilanteissa. Tilitoimistoissa ei voida jatkossa olla enää yksinäisiä naputtelijoita omissa huoneissaan, vaan taloushallinnon ammattilaisen tulisi olla kokonaisvaltainen yhteistyökumppani asiakkaalle. Työaika tulee vapautumaan käytännön kirjanpitotyöstä asiakkaiden neuvontaan ja ohjaamiseen, joten kirjanpitäjillä tulisi olla rohkeutta ottaa kantaa asiakkaan kirjanpitoon ja tilinpäätöslukuihin. Asioista tulee osata keskustella asiakkaan kanssa ja ottaa esille vaikeitakin asioita ymmärrettävästi ja asiakasta ohjeistaen. Taloushallintoliiton puheenjohtaja Vuokko Mäkinen kertoo, että osaamista on kyetä tunnistamaan mitkä luvut ja raportit ovat millekin asiakkaalle olennaisempia ja pystyä puhumaan ja neuvomaan asiakasta näiden raporttien ja lukujen pohjalta. Ohjelmistojen avulla asiakas voisi itsekin tuottaa raportit, mutta asiakas ostaa tilitoimistolta palveluna tunnuslukujen tuottamisen, analysoinnin, seurannan ja yhdessä läpikäymisen. Taloushallinnon ammattilaisen tehtävä ei ole enää tietojen tallentaminen järjestelmään, vaan aineiston analysointi, poikkeamiin puuttuminen, asiakkaan ohjaaminen ja interaktiivinen asiakkaaseen yhteydessä oleminen eli vuorovaikutus. (Jokinen 2014a, 19) Suurten asiakkaiden taloushallintopalveluiden ulkoistamisessa tahtotila on kokonaisvaltaisessa palvelussa ja tarkasti rajatussa erityisosaamisessa, kertoo vuoden 2015 kirjanpitäjä Minna Seppänen Tilisanomat lehdessä (Rytsy 2015, 60). Tilitoimistojen asiantuntijoiden tulisi täyttää nämä odotukset osaamisellaan.

6 TYÖKALU OMAN OSAAMISEN ITSENÄISEEN JOHTAMISEEN

Kehityskeskustelut ovat osa osaamisen johtamista ja keskusteluissa tulisi saada vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: mitä minun pitäisi tehdä, miten suoriudun, välittääkö kukaan minusta, miten meillä menee, miten pärjäämme ja miten voin auttaa. Kun työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja että hänestä välitetään, on työhön motivoituminen helpompaa. (Valpola 2002. 25 - 30.)

Kaikki organisaatiot eivät käytä kehityskeskusteluita kanavana keskusteluun työntekijän kanssa koskien työntekijän työn ja osaamisen kehittämisen tavoitteita. Silloin tietoinen oman osaamisen kehittäminen ja uran tai työtehtävien tavoitteellistaminen jää yksin työntekijän vastuulle. Kuten elämässä yleensäkin, työurallakin kannattaa välillä pysähtyä miettimään mihin haluaa mennä ja mitä haluaa tehdä. Omien tavoitteiden miettiminen ja asettaminen auttavat tiedostamaan omia toiveita ja suuntia. Selvien tavoitteiden kanssa on helpompi tehdä töitä tavoitteiden täyttämiseen ja eteenpäin kehittymiseen. Kun tavoitteita miettii ja kirjoittaa näkyväksi, on helpompi lähteä niitä toteuttamaan.

Kehityskeskustelun voi käydä myös itsensä kanssa. Välillä olisi ihan hyvä pysähtyä miettimään omaa työtään, omia motivaatioperusteita, työn haasteita, omia vuorovaikutustaitoja ja omia tavoitteita työn ja osaamisen suhteen. Keskustelun voi aloittaa esimerkiksi kysymyksillä

- Mitkä ovat tehtäviäsi ja kuinka onnistut niiden hoitamisessa?
- Mistä pidät omassa työssäsi ja mikä on työssäsi vaikeaa sinulle?
- Mikä auttaa sinua kohti parempaa työsuoritusta?
- Ketkä voivat auttaa sinua työssäsi?

Vastaa kysymyksiin paperilla ja mieti, miltä vastauksesi näyttävät ulkopuolisin silmin. Mihin vastauksiin kysyisit itse lisäkysymyksiä ja mitä neuvoja antaisit itsellesi, jos olisit kehityskeskustelun vastapuolena itsesi kanssa. Esimerkiksi tärkeimpiin työtehtäviin voi miettiä samalla mittarit onnistumiseen ja luoda tavoitteet. Ajatteleminen auttaa jäsentämään työtä. (Valpola 2002, 90-92.) Liitteenä runko yksinkertaiseen kehityskeskusteluun (Liite 1.)

Tässä kehittämistyössä on pyritty tekemään työkalu, jolla asiantuntija voi itse käydä kehityskeskustelun itsensä kanssa ja miettiä omia tavoitteita työuralla eteenpäin. Prosessi työkalun luomiseen aloitettiin tutustumalla osaamisen johtamisen teoriaan organisaatioiden ja yksilön kannalta. Erilaisia tapoja jakaa osaamista organisaatiossa on paljon ja osaamista voidaan myös systemaattisesti pyrkiä jakamaan esimerkiksi tietoisilla ratkaisuilla organisaation toimintatavoissa. Ihmiset oppivat eri tavoilla ja jokaisen tulisi löytää itselleen toimivin tapa oppia ja kehittää itseään ja omaa osaamistaan eteenpäin koko työuransa aikana.

Työkalu koostettiin alan eri kirjallisuuden pohjalta käyttäen runkona kehityskeskusteluiden lomakepohjaa ja teoriaa kehityskeskusteluista. Näkökulmaksi työkaluun valittiin työntekijän näkökulma, joten kaikki organisaatioon liittyvät kysymykset on tietoisesti jätetty pois. Yleensä kehityskeskustelut pidetään työnantajan näkökulmasta ja kysymykset on luotu työnantajan hyöty mielessä. Tässä työkalussa kysymykset on luotu työntekijän tavoitteita korostaviksi. Työkalun tarkoituksena on tuoda työkalun tekijälle tietoiseksi oman osaamisen kehityskohdat ja luoda motivaatiota lähteä kehittämään itseään muutaman pääkohdan avulla. Työkalun pohja on kehityskeskusteluiden teoriassa ja alan kirjallisuudessa annetuissa vinkeissä hyvän kehityskeskustelun käymiseen.

Kysymykset luotiin kehityskeskusteluiden teorian pohjalta sekä luoden kysymyksiä eri teorialähteiden ajatusten pohjalta. Kysymyksiin yritettiin saada mukaan rohkeutta, jotta työkalun tekijällä heräisi ajatuksia ja toiveita oman osaamisen kehittämiseen ja mielenkiintoa ammattitaidon lisäämiseen. Työkalun tavoitteena olisi herättää kiinnostusta omaa osaamista kohtaan ja luoda rohkeutta ottaa vastuuta oman työn kehittämiseen ja niiden kohtien muuttamiseen, jotka nykyisellään luovat harmistusta omassa työssä. Aina ei tarvitse vaihtaa työpaikkaa kehittääkseen omaa työtään, vaan välillä tarvitaan rohkeutta, intoa ja uskallusta avata keskustelua omasta työstä esimiehen kanssa.

Työkalusta tehtiin tietoisesti aika pitkä kokonaisuus. Oppiminen on hidas prosessi, joka vaatii aikaa. Samoin ajatteleva ja ajatusten herääminen on hidas prosessi, johon täytyy käyttää hieman aikaa. Lyhyellä työkalulla eivät ajatukset ehdi lähteä liikkeelle eikä prosessi käynnisty, mutta vähän pidempi työkalu pakottaa tekijänsä pysähtymään hetkeksi ja pohtimaan omaa elämänsä ja työtoiveita. Tällöin toivottavasti myös ajatuksia ehtivät herätä työkalua täytettäessä. Eri elämänvaiheissa työkalun eri osat voivat herättää erilaisia ajatuksia ja erilaista mielenkiintoa. Ei siis haittaa, vaikkei joka kerta täyttäisikään jokaista kysymystä täydellisesti, vaan keskittyen sillä kertaa tärkeimmiksi nouseviin teemoihin. Ajatus kuitenkin olisi, että työkalua täytteisiin useamman

kerran peräkkäin, joka vuosittain tai vaikkapa puolivuositain. Tekijä voisi myös vertailla eri täyttö-kertojen vastauksia, jolloin oma kehitys tulisi näkyväksi.

Työkalua testattiin viidellä eri asiantuntijalla, joista osa työskentelee kohdeorganisaatiossa talo-ushallintoalalla ja osa muissa tehtävissä opetusalaalla ja asiantuntijatehtävissä. Osa teki työkalun paperilla alusta loppuun ja osa sai työkalun sähköpostiinsa. Saadun palautteen mukaan työkalua vielä muokattiin käyttäjäystävällisempään suuntaan. Kooste palautteesta löytyy liitteestä kaksi. Palautteen perusteella voi olettaa, että osa testaa- jista vain luki työkalun kysymykset läpi sen enempää miettimättä kysymysten vastauksia omaan työuraansa peilaten. Tämä oletamus syntyi palautteen koskiessa lähinnä kysymysten kielioppikorjauksia.

Osa testaa- jista toivoi työkaluun kuvia, joten esimerkiksi työuran urapaaluihin lisättiin yksinkertainen aikajana helpottamaan työuran poluttamista. Testaa- jilta tuli myös palautetta swot-analyysistä, joita oli alussa kaksi; työuralle ja omalle persoonalle omansa. Kaksi samaa kuvaa koettiin liian raskaaksi. Swot yhdistettiin yhteen kuvaan, johon työkalun täyttäjä voi täyttää sekä itseään että työpersoonansa koskevat tiedot. Kehittämistehtävän seminaareissa heräsi kuulijoi- den kesken keskustelua ajankäytöstä työpaikalla. Itsenäistä työtä tekeville asiantuntijoille oman ajanhallinto on usein haastavaa. Kaiken kaikkiaan työkalusta testaa- jat antoivat positiivista palau- tetta ja kokivat työkalun hyödylliseksi käyttää.

Tässä kehittämistehtävässä työkalu luovutetaan kohdeorganisaation paperiversiona sekä pdf- tiedostona sähköisesti. Työkalu tullaan lisäämään sähköisenä versiona kohdeorganisaation sisäi- siin työkaluihin; sisäisiin tiedostoihin, joihin kaikki työntekijät pääsevät. Työkalusta tullaan myös tiedottamaan kohdeorganisaatiossa sähköpostilla sekä annetaan syvällisempää ohjeistusta heille, jotka sitä toivovat saavansa. Yksi jatkokehittämisehdotus olisi työkalun ohjelmoiminen nettipohjai- seksi versioksi, jolloin omat vastaukset voisi lisätä nettiohjelmaan. Tässä vaiheessa työkalu on kuitenkin työntekijöille tulostettavissa paperille, jolloin vastaukset täytyy kirjoittaa käsin ja täytetyt versiot säilyttää omaa jatkokäyttöä varten paperiversiona.

Työkalu on työn lopussa liitteenä kolme.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET CASE YRITYKSELLE

Case yritys tilitoimistossa osaamisen jakamisen solmukohtia ovat esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttäminen, uuden esimiehen nimeäminen, uuden tiimin luominen ja uuden asiakkaan tiimin rakentaminen. Samoin jokainen yrityksestä lähtevä työntekijä vie mennessään osan osaamisesta pois. Tämä kannattaa erityisesti ottaa huomioon ennen eläkkeelle jäämistä, koska tilitoimistossa tulee jatkossa olemaan eläköitymistä aiempaa enemmän. Nykyisellään osaamista jaetaan tiimien sisällä, yrityksen sisäisissä koulutuksissa sekä esimerkiksi intranetissä erilaisina tietoisuuksina ja opastusviesteinä. Valmentajaa mentorointia voitaisiin ottaa käyttöön esimerkiksi tiimin johtajien kesken, jolloin tiimin vetäjät voisivat jakaa omaa osaamistaan keskustelemalla ongelmatilanteista ja erilaisista ratkaisuista. Myös uuden henkilön perehdyttämisessä voisi ottaa nykyistä laajemmin käyttöön nimetyn mentorin, joka pyrkisi auttamaan ja perehdyttämään uutta työntekijää organisaatioon.

Yrityksen sisäisiä oppimispolkuja voisi miettiä muihinkin suuntiin kuin etenemiseen tiimin esimieheksi. Kirjanpitäjillä on valmis polku edetä KLT-kirjanpitäjäksi, mutta myös muita osaamisen kehittämisen polkuja voisi miettiä. Miten esimerkiksi palkanlaskija tai reskontranhoitaja voisi edetä tehtävässään tai osaamisensa kehittämisessä. Samoin kuinka KLT-kirjanpitäjä jatkaa osaamisensa kehittämistä eteenpäin.

Teoriassa tuli vastaan esimerkki oman työsuorituksen vertailusta huippusuoritukseen. Tällaisia hetkiä olisi hyvä pitää omassa työssä. Miettiä, miten asiat voisi itse tehdä paremmin eikä aina odottaa valmiita ylhäältä päin annettavia ohjeita. Kriittinen kohta uuden asiakkaan kanssa on aloituksessa, jolloin ohjelmistot pitäisi saada alustettua oikein, jotta ohjelmat alkavat tuottamaan kerättävää talouden tietoa oikein. Alkupalavereihin kannattaa kiinnittää huomiota niin yrityksen sisällä kaikkien uuden asiakkaan kanssa toimivien kesken sekä asiakkaan kanssa pidettävissä alkupalavereissa.

Luvussa 2.3 käytiin läpi rakenteita, joilla osaamisen jakamista voidaan tukea organisaation sisällä. Kohdeorganisaatiossa on huomioitu näistä useampi kohta jo entuudestaan esimerkiksi sijoittamalla tiimit lähekkäisiin huoneisiin. Uuden työntekijän perehdyttämiseen kannattaa käyttää aikaa ja käydä perehdytettävän kanssa läpi asioita myös myöhemmin eikä pelkästään työsuhteen ensimmäisinä päivinä. Nykyisellään perehdyttämislistaa käydään läpi ainoastaan muutamana

ensimmäisenä päivänä. Perehdyttämisen tarkistuslista kannattaisi tarkistaa yhdessä perehdytetävän kanssa esimerkiksi neljän kuukauden jälkeen. Tällöin mahdolliset osaamispuutteet tulisivat ilmi ennen koeajan päättymistä. Kierrättämällä töitä saadaan eri asiakkuuksien erityisosaamista jaettua tiimin kesken. Ehkä jonkinlainen erikoistilanteiden sähköinen tietopankki voisi olla hyvä ratkaisu jakaa harvinaisempien tapauksien osaamista.

Hiljaisen tiedon jakaminen tarvitsee vuorovaikutussuhdetta ja vapaata kanssakäymistä. Tiimeissä voisi keskittyä luomaan tilanteita, joissa hiljaisen tiedon jakamista ja kokemusten jakamista tapahtuisi matalalla kynnyksellä (luvut 2.2.1 ja 2.2.3). Tilitoimistoalalla erityisosaaminen on yleensä jonkin tilanteen tai erityisen asiakkaan vaatimaa osaamista. Erityisiä asiakkaita tai tilanteita ei synny säännöllisesti tasaisesti kaikille tiimin jäsenille, vaan erityistilanne oppiminen tuppaa keskitymään usein tiettyihin asiakkaisiin ja näin ollen vain tietyille asiantuntijoille. Tällöin olisi tärkeää luoda tilanteita, joissa osaamista voitaisiin jakaa kokemusten kautta tiimin sisällä ja tiimien ulkopuolelle. Muuten osaaminen jää tietyille henkilöille eikä lisäännä organisaation sisällä.

Tiimit esimerkiksi voisivat pitää yhteisiä kahvihetkiä kerran viikossa tai parissa, jolloin otettaisiin teemaksi kertoa omista erityistilanteista, erilaisista asiakkaista, hankalista kysymyksistä tai onnistumisen ja ilon hetkistä, joita asiakastyössä on tullut vastaan viime aikoina. Myös erilaiset ohjeet esimerkiksi verottajalta tai muilta viranomaistahoilta voitaisiin jakaa ja keskustella tilanteista yhdessä. Tilanteista voisi kertoa ja yhdessä tiimin kesken mietittäisiin ratkaisuja ja näkökulmia. Tiimin osaaminen lisääntyisi ja hankalat tilanteet tulisi käytyä läpi, eikä kenellekään jäisi mahdollisia epäonnistumisia omille hartioille.

Taloushallintoalalla kriittisiä menestystekijöitä tulee jatkossa olemaan henkilökunnan vuorovaikutustaidot asiakkaiden kanssa, kyky antaa ymmärrettävää ohjeistusta asiakkaalle, useiden eri ohjelmistojen sujuva käyttäminen sekä kokonaisuuksien hallinta, poikkeamien löytäminen ohjelmistoista kertyvästä datasta ja asiakkaan tarvitsemien raporttien laatiminen entistä nopeammasa rytmissä. Organisaation sisäisten koulutusten tulisi löytää ratkaisuja näiden menestystekijöiden vahvistamiseen. Vuorovaikutustaidot ovat vaikea asia, koska jokainen kokee omaavansa hyvät vuorovaikutustaidot. Silti jatkossa kyky puhua vaikeista asioista asiakkaan kielellä tulee nousemaan entistä korkeampaan arvoon, samoin jokaisen tulisi osata myydä tai vähintään kertoa innostuneesti tilitoimiston palveluista ja ohjelmistoista, varsinkin niistä, joita asiakkaalla ei ole vielä käytössään.

Kuinka esimerkiksi saada innostusta ja avoimuutta ohjelmisto-osaamisen levittämiseen organisaation sisällä? Kuinka lisätään rohkeutta ottaa uusia erilaisia asiakkaita vastaan, vaikka asiakkaalla voi olla käytössään omat, erilaiset ohjelmistot? Erilaiset taloushallinnon ohjelmistot ja sovellukset tulevat lisääntymään entisestään, joten tilitoimiston henkilökunnan tulee ottaa rohkeasti käyttöönsä koko ajan uusia sovelluksia. Pitäisikö tähän keksiä jotain sisäistä porkkanaa organisaatiossa.

Alan toimintatapojen sähköistyminen teknologisen kehittymisen myötä ei ole yksistään varsinainen menestystekijä tai erottumiskeino, vaan keino löytää ja kehittää uusia, erilaisia innovaatioita, joiden kautta asiakkaille voi myydä jotain erityistä ja ainutlaatuista palvelua. Tällöin asiakas saa käyttöönsä omassa toiminnassaan jotain erityistä ja ainutlaatuista. Kumppanina tilitoimisto tarjoaa asiakkaalle paremmat ohjelmistot ja sellaista erityistilanneosaamista, mitä asiakkaalla yksin toimiessaan ei olisi käytössään. Innovaatiot ja lisäarvo tulee vain keksiä ja kehittää.

8 POHDINTA

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda työkalu asiantuntijaorganisaation työntekijöiden käyttöön auttamaan työntekijöitä kehittämään itse omaa osaamistaan. Työkalu luotiin osaamisen johtamisen ja kehityskeskusteluiden tietoperustan kautta ja sitä testattiin kohdeorganisaation työntekijöillä. Työkalu tehtiin ja se tullaan luovuttamaan kohdeorganisaation käyttöön.

Tämän kehittämistehtävän perusteella ei voida vielä sanoa, auttaako työkalu työntekijöitä oman osaamisensa kehittämisessä, koska seuranta työkalun käyttämiseen ei tässä kehittämistehtävässä tehdä. Tutkimuksen tulosten levittämistä ei tässä myöskään seurata, tutkimuksen pohjalta kehittämisehdotuksen on annettu organisaatioon ja kohdeorganisaation vastuulle jää pohtia, miten se omaa toimintaansa tulee jatkossa muuttamaan ja kehittämään. Työkalun lisäksi tämän opinnäytetyön Theseus-linkki tullaan jakamaan sähköpostilla kohdeorganisaation kaikkien jäsenten tietoisuuteen. Tekijänä toivon, että kohdeorganisaation työntekijät lukevat ainakin tilitoimiston tulevaisuuden osaamista käsittelevän luvun viisi. Toivon, että ajatuksia oman osaamisen kehittämiseen tulevaisuuden osaamistarpeen perusteella syntyisi työntekijöille ja että halua kehittää itseään kohoaisi työntekijöiden omasta tahdosta. Toivottavasti työkalun kautta syntyy rohkeutta ja ajatuksia omien työtehtävien kehittämiseen ja parantamiseen. Tekijänä koen työkalun olevan käytettävä ja hyödyllinen työkalu todelliseen työelämän tarpeeseen ja käyttöön. Samoin vastaukset työkalua testattaessa olivat positiivisia, joten uskon, että työkalua tullaan käyttämään tilitoimiston työntekijöiden keskuudessa.

Työn siirrettävyys on yksi kehitystehtävän arviointikriteeri käyttökelpoisuuden lisäksi. Tämän kehittämistutkimuksen tuloksen, työkalun, voi siirtää toiseen organisaatioon ja toiselle toimialalla, mutta koska kysymykset on tehty hyvin vahvasti tiettyyn tutkimusorganisaatioon ja tietylle toimialalla, joutuu työkalua hieman muokkaamaan ensin ja lisäämään alakohtaisia yksityiskohtia ja kysymyksiä. Kuitenkin teoriantiedon ja tutkimusmallin avulla tutkimus on läpinäkyvä. Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus ja luotettavuuteen tässä kehittämistehtävässä on pyritty käyttämällä useita lähteitä sekä keskittymällä syvällisesti viitekehukseen, koska kehittämismenetelmiä ei ollut useita ja tekijöitäkin on vain yksi. Perusteellisella teoriapohjalla pyritään lisäämään työn vakuuttavuutta.

Osaprosessina oli tutkia tilitoimistoalan signaaleja osaamisen tarpeesta tulevaisuudessa.

Sähköinen, paikasta ja ajasta riippumaton aineiston siirrettävyys, entistä aktiivisempi yhteydenpito asiakkaaseen ja monipuolistuvat ohjelmistot tulevat vaatimaan työntekijöiltä entistäkin aktiivisempaa otetta asiakkaiden kanssa käytävään vuoropuheluun, konsultointiin ja ohjelmisto-osaamiseen. Vastavalmistuneilla alan työntekijöillä ei ole vielä taitoja ja kokemusta selvittää alan vaatimuksista, joten jonkinlaista mentori-järjestelmää kannatta työpaikalle kehittää siirtämään jo olemassa olevia, hyviä toimintatapoja, jotka ovat pitkälti hiljaisen tiedon varassa nykyisillä työntekijöillä. Muuten asiantuntijoiden kasvattaminen vasta valmistuneesta alan osaajasta alan huippu asiantuntijaksi on kohtuuttoman hidas prosessi.

Kohdeorganisaatioon on aiemmin tehty ylemmän ammattikorkeakoulun lopputyö hiljaisen tiedon siirtämisestä ja nyt tämä työ oman osaamisen johtamisesta. Jatkokehittämisehdotuksena voisi olla esimerkiksi tutkimus siitä, onko hiljaisen tiedon siirtäminen onnistunut tai luoda vaihtoehtoisia koulutussuunnitelma polkuja taloushallintoalan ammattilaisille tulevaisuuden osaamispoluista. Koska tilitoimistossa on tulossa lähitulevaisuudessa työntekijöiden eläkkeelle siirtymisiä, voisi pohtia myös jonkinlaista mallia hiljaisen tiedon siirtämisestä omalle tiimille ennen työpaikalta lähtemistä.

Oma oppimisprosessi eteni kehittämistyön edetessä samalla tahdilla työn kanssa. Jo ennen työn aloittamista mietin kauan, kuinka yhdistää minua kiinnostavan taloushallintoalan kehittymisen johonkin työntekijöitä hyödyntävään teemaan. Osaamisen johtaminen valikoitui lopulta ydinteemaksi ja näkökulmaksi valitsin työntekijän näkökulman, koska se on harvemmin käsitelty näkökulma. Suurin osa alan kirjallisuudesta on kirjoitettu johdon näkökulmasta ja osaamisen johtaminen nähdään johdon työkenttänä. Osaamisen johtamisesta löytyy myös teoriaa, sillä aihetta on tutkittu Suomessa paljon. Oma työnantajani ei kehityskeskusteluita pidä, eikä oman osaamiseni kehittymistä ole koordinoitu mitenkään vakituisen työpaikan saamisen jälkeen. Oman kiinnostuksen mukaan opiskelua työn ohessa on suoritettu. Punaisena lankana on lähinnä yksilöiden osaamisen kehittäminen omaa työuraa ajatellen, ei niinkään talon tarvitseman osaamisen kehittäminen pois lukien KLT-tutkinnot. Työelämän muutos on kuitenkin ollut hurjaa ja muutos on siirtänyt työntekijän osaamisen kehittämisen vastuuta koko ajan enemmän työntekijöille itselleen.

Toki tämän tyyppiset työkalut työelämässä, kuten tämän työn oman osaamisen kehittämisen työkalu työntekijälle, voivat olla hieman haitallisiakin todellisessa työelämässä. Osa työntekijöistä voi masentua miettiessään liikaa omaa työtään ja sen näköalattomuutta. Tärkeää olisi huomata,

ettei työuralla eteneminen ylöspäin ole ainoa reitti kehittää omia tehtäviään. Esimiehiä ei tarvita niin paljoa, että jokaisen asiantuntijan tulisi esimieheksi päästä. Myös työtehtävien muuttaminen sisällöllisesti voi auttaa tuomaan työhön vaihtelua ja uusia haasteita. Kuitenkin tärkeintä on miettiä omaa työtehtävää ja omia tavoitteita, jotta ymmärtää haluaako uusia haasteita vai enempi perehdytystä nykyiseen tehtävään.

Johtamisen teoriassa painotettiin useammassa lähteessä työelämän perustehtävän kirkastamista työntekijälle. Yksi kehityskeskusteluiden tavoite olisi muistuttaa, miksi työpaikalla ollaan eli sen varsinaisen työnteon merkitystä. Kaikki työtehtävien ulkopuolinen toiminta nähdään tässä taloustilanteessa huonona asiana. Kuitenkin koen, että on tärkeää tarjota työntekijöille työkaluja työtehtävien kehittämiseen ja antaa mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämisen ajatteluun. Teoriassa painotettiin myös, ettei uusia innovaatioita synny ilman mahdollisuuksia vapaaseen ajatteluun ja vuorovaikutukseen toisten kanssa. Myös hiljaisen tiedon siirtäminen tarvitsee aina vuorovaikutussuhteen, jotta tietoa voidaan siirtää ihmiseltä toiselle. Töissä tulee olla mahdollisuuksia myös yhteiseen vuorovaikutussuhteeseen.

Itsekin työtä tehdessä yllätyin, kuinka ajankohtainen teema työhöni valikoitui. Pitkin syksyä 2015 alan lehdissä tuli vastaan artikkeleja kehityskeskusteluiden kulttuurin muuttumisesta ja työelämän muutoksesta. Esimerkiksi Taloussanomat uutisoi marraskuussa 2015 ekonomien työtilanteen muutoksesta ja ekonomien etujärjestö on huomannut yhä useamman ekonomin työskentelevän rinnakkain palkansaajana ja yrittäjänä. Tämä tilanne on luonut ekonomiliitolle haasteita, koska apua pyydetään edunvalvonnasta erilaisiin kysymyksiin kuin ennen. Varsinkin nuoret, vastavalmistuneet ekonomit ovat huomanneet työelämän muutoksen. Samoin yli viisikymppisille ekonomeille itsensä työllistäminen voi olla ainut tapa löytää uusi työpaikka työttömyyden aikana. Ansiot kerätään useammasta eri työstä ja eri työnantajalta. (Taskinen, hakupäivä 14.11.2015.) Varmasti tämän tyylinen uutisointi tulee lisääntymään. Toisaalta jos aiheesta uutisoidaan näin, lisääntyykö työnantajillakin kiinnostus ulkoistaa osa töistä työntekijä-yrittäjille? Joka tapauksessa koska työelämä muuttuu, täytyy työntekijöidenkin muuttua ja oman osaamisen kehittäminen on paras tapa pysyä muutoksessa ja kehityksessä mukana.

Lindex kertoi eräässä mainoksessaan, että se mitä teet, määrittelee sinut. Tämä lause toimii kyllä työelämässä ja kuvaa myös tulevaisuuden työntekijöiden linjoja. Oma esimerkki on tärkeää sekä ottaa vastaan että näyttää muille.

LÄHTEET

Ahvenniemi, J. 2015. KLT-tutkinnon merkitys on kasvanut. Tilisanomat 15 (2).

Collin, K. Asiantuntijaksi oppiminen, ammatillisen identiteetin kehittyminen ja moniammatillinen työ. University of Jyväskylä. Hakupäivä 19.11.2015.

<https://koppa.jyu.fi/kurssit/65050/luento/luentokaijacollin>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino: Tampere.

Halttunen, J. 2014. Miten koulutus muuttuu tulevaisuudessa? Toimintakertomus 2014. Hakupäivä 12.9.2015. <http://www.jamk.fi/fi/Tietoa-JAMKista/vuosikertomus-2014/miten-koulutus-muuttuu-tulevaisuudessa/>

Joensuu, A. 2014. Tuottavuus syntyy korvien välissä. TEMatiikka-blogi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hakupäivä 16.11.2015. https://www.tem.fi/ajankohtaista/blogit/tematiikkaa-blogi?104488_a=comment&104488_m=115292

Jokinen, J. 2014a. Taloushallintoliiton puheenjohtaja Vuokko Mäkinen: Historian kirjaamisesta asiakastyöhön. Tilisanomat 14 (4), 19.

Jokinen, J. 2014b. Suomen Yrittäjien Jussi Järvenpää ”Tuet pois ja toimintaedellytykset kuntoon”. Tilisanomat 14 (3), 19.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. T. & Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro: Print Best.

Karjalainen 21.10.2015. Kirjanpitäjän arki muuttuu – suunta kohti kokonaisvaltaista kumppanuutta. Hakupäivä 22.10.2015. <http://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/maakunta/item/87947-kirjanpitajan-arki-muuttuu-suunta-kohti-kokonaisvaltaista-kumppanuutta>

- Korppoo, L. 2013. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S (toim). 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää – kulttuurin voima ja vaikutus. BALTO print: Latvia.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2104. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Laine, S. 2014. Työn muuttuminen. Tilisanomat 14 (5), 56.
- Lehti, A-E. 2015. Konttorin kuolema. Optio 15 (12), 29-35.
- Learning Styles: Kolb's Theory of Experiential Learning. 2002. Hakupäivä 5.10.2015.
https://www.cs.tcd.ie/disciplines/information_systems/crite/crite_web/lpr/teaching/kolb.html
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda Ihmistä – psykologiaa johtajille. BALTO Print, Liettua.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Hakupäivä 4.9.2015.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/kooste
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Hakupäivä 7.9.2015.

http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.

Meretniemi, I. 2012. Esimiestyön opas: Kehityskeskusteluihin. Liettua: BaltoPrint Oy.

Niiniluoto, I. 1997. Johdatus tieteenfilosofiseen ajatteluun. Keuruu: Otava.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ristikangas, V. & Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Meedia Zone OU.

Routio, P. 2007. Tapaustutkimus. Hakupäivä 26.10.2013.
[Http://www2.uiah.fi/projects/metodi.071.htm](http://www2.uiah.fi/projects/metodi.071.htm) TAIK, tutkimusmenetelmät. Virtuaaliyliopisto.

Rytsy, A. 2015. Minna Seppäsestä Vuoden kirjanpitäjä 2015. Tilisanomat 15 (2). 58-61.

Rämö, S. 2015. Islantilainen voittaa aina: elämää hurmaavien harhojen maassa. Helsinki: WSOY.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Seies, E-R. 2015. Parempi keskustella kerran kuussa. Fakta 15 (11), 9.

Siivola, M. 2015. Ystävällinen taloushallinto. Ammattilaisten käsikirja sähköistymisestä. Espoo : Procounter Oy.

Sillanpää, P. Hyvä taloushallinto antaa eväitä kehittämisen. Hakupäivä 22.10.2015.
<http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/hyva-taloushallinto-antaa-evaita-kehittamiseen>

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Taloushallintoliitto, 24.9.2015. Toimialan liikevaihto kasvoi huhti-kesäkuussa 5,5%. Hakupäivä 22.10.2015. <https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/toimialan-liikevaihto-kasvoi-huhti-kesakuussa-55-24092015>

Taskinen, K. 14.11.2015. Ekonomit kohtasivat työelämän kovan muutoksen – ”Se on täällä jo nyt”. Hakupäivä 14.11.2015. <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2015/11/14/ekonomit-kohtasivat-tyoelaman-kovan-muutoksen-se-on-taalla-jo-nyt/201515030/12>

Teittinen, P. 23.7.2015. Asiantuntijat kehuvat jättiyrityksen päätöstä luopua kehityskeskusteluista – ”Eivät ole nykyaikaa”. Hakupäivä 26.7.2015. <http://www.hs.fi/talous/a1305972359990?ref=hs-art-lue-seuraavaksi-1>

Tieke, 1.7.2014. Kirjanpidon tapahtumatiedosto TALTIO helpotta järjestelmien yhteentoimivuutta. Hakupäivä 22.10.2015. <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=34144463>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Liike-elämän palveluissa ei näy taantuman uhka. Hakupäivä 24.11.2015. https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2011/liike-elaman_palveluissa_ei_nay_taantuman_uhka.104200.news

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Hakupäivä 24.10.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Vehviläinen, M. 27.9.2014. Uusi lomavillitys, koska tahansa miten kauan tahansa. Hakupäivä 7.9.2015.

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/uusi-lomavillitys-koska-tahansa--miten-kauan-tahansa/ztR7HMnH>

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. Vaasa: Universitas Wasaensisä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Vuokola, J. 2015. Amerikkalaisyhtiöt hautaavat kehityskeskustelut. Fakta 15 (9). 7.

Vuoripuro. V. 22.7.2015. Suuryritys luopuu kehityskeskusteluista – ”Eihän niissä ole mitään järkeä” Hakupäivä 26.7.2015. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1437539222643>

Väärämäki, H. 2015. Professori: Moni tylsistyy työssään, mutta ei tee asialle mitään. Hakupäivä 10.9.2015.

<http://www.hs.fi/elama/a1441769862988?jako=629e1487c1552551728284ce40a4115f>

Tilitoimiston johtajan terveiset Taloushallintoliiton kesäpäiviltä 2015. Koulutuspäivä 30.9.2015. Muistiinpanot tekijän hallussa.

1	Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi? Tee yhteenveto 7-8 tärkeimmästä työtehtävästäsi
2	Mistä pidät työssäsi, mikä on mukavaa työssäsi ja mitä haluaisit tehdä enemmän? Mistä saat työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä työssäsi?
3	Mikä on vaikeaa työssäsi ja työroolissasi? Miten näitä vaikeita asioita voisi muuttaa? Kuka voisi auttaa tässä muutoksessa sinua?
4	Minkälaista apua tarvitsisit kehittyäksesi asiantuntijana ja saadaksesi aikaan parempaa työtulosta?
5	Kuka voisi auttaa sinua kehitymisessäsi ja miten pääset alkuun?
6	Kenen kanssa voisit sopia kehittämissuunnitelmastasi? Mitä sinun tulee tehdä ensimmäisenä askeleena kohti osaamisesi kehittämistä?

Palautteita työkalun testaamisesta:

”Mukava kokonaisuus, käyttäisin kyllä itse”

”Saisiko asiantuntijan portaisiin selitykset eritasoista. En osaa itse määritellä keskitasojen eroja”

”Liikaa toistoa ja samanlaisia kysymyksiä. Poista joku samanlainen kysymys.

Alussa ei kielletty täyttämästä kolmea kehityskohdetta. Vasta lopussa sanottiin, että täytä nyt. Saisiko alkuun lauseen, joka kertoisi kuinka pitää täyttää”

”Sijamuotovirheitä kysymyksissä, korjaa”

”Mulla tuli mieleen, että joissakin kohdissa toistuu useasti 'mieti', vois käyttää välillä toista sanaa. Sitten ehdotuksia: Kiinnostaisiko vastuun lisääminen sinua työssäsi? Tähähän on vastaus kyllä/ei. Voisi ehkä jatkaa, että miksi haluaisit lisää vastuuta & mikä estää lisävastuun ottamisen tms. Asiantuntijan portaat; laittaisin liitteeksi lyhyet määritelmät kohtien sisällöstä. Mitä uusia ohjelmia sinulle on tullut.. Miksi pitäisi listata ohjelmat? Ja onko niitä välttämättä kaikille edes tullu? Seuraavat kysymykset tuosta ohjelmistoista on hyviä”

”Pistää pohtimaan, on todella kattava ja nyt taas harmittaa oma työ vaan enemmän”

Oman osaamisen johtamisen –työkalu

pvm

Tämä työkalu on tarkoitettu oman osaamisen johtamiseen ja olisi hyvä, jos miettisit kysymyksiä ja niiden herättämiä ajatuksia. Työkalu on tarkoitettu vaihtoehdoksi kehityskeskusteluille, joten pidät itsesi kanssa kehityskeskustelun tässä ja samalla pohdit omia tavoitteitasi työelämässä. Työkalussa tulet miettimään omaa työtäsi, tulevaisuuttasi ja omaa suunnitelmaasi osaamisen kehittämiseen. Työkalun lopussa on osio ajankäytön arviointiin, jonka voit tehdä halutessasi.

Taloushallintoalalla tärkeimmät teemat tulevaisuuden osaamisessa ovat työntekijän osaamisen kehittäminen, asiantuntijuuden kasvattaminen ja vuorovaikutustaidot (2015). Tällä työkalulla yrität löytää itsellesi vinkkejä, kuinka voisit itse ohjata itseäsi kehittämään näitä tarvittavia taitoja itsellesi.

Tee tämä prosessi kerran tai kaksi vuodessa, jotta näet oman kehityksesi ja voit luoda uusia tavoitteita itsellesi.

Milloin teit tämän viimeksi?

Kun olet tehnyt koko työkalun, kerää tähän itsellesi muistiin omat kehittämistoimenpiteesi.

Omat tärkeimmät kehittämistoimenpiteeni seuraavalle vuodelle:

- 1.
- 2.
- 3.

Oma työni

Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi?

Mikä työssäsi on parasta, Miksi?

Mitä haluaisit tehdä enemmän?

Mikä on ollut viime aikoina vaikeinta työssäsi?

Miten voisit itse vaikuttaa työssäsi vaikeaksi kokemaasi asiaan?

Millaista koulutusta voisit saada näihin ongelmiin, jotta työsi helpottuisi?

Alla on taulukko tilitoimistoalan osaamisesta. Mieti ensin, mikä olisi oma arvosana itsellesi asteikolla 1-5 kyseisestä osaamisesta, sitten mieti kuinka tärkeää ko. osaaminen on organisaatiolle ja kuinka tärkeää osaaminen on tilitoimistoalan tulevaisuudessa. Mieti myös miten voisit itse kehittää itseäsi osaamisen suhteen.

Osaaminen	Oma Osaamisesi nyt (1-5)	Osaamisen tärkeys organisaation kannalta (1-5)	Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (1-5)	Miten voisin kehittää tätä itse?
Ammatillinen osaaminen				
Asiakastuntemus				
Asiakaspalvelu				
Vuorovaikutustaidot				
Tiimissä käyttäytyminen				
Organisointikyky				
Ajankäyttö				
Kielitaito				

Ajattele työuraasi pitkänä matkana, jonka varrella on erilaisia pysäkkejä eri kohdissa vuosia.

Piirrä itsellesi kuva aikajanalle.



Mihin suuntaan haluaisit jatkaa eteenpäin?

Mistä saat eniten tyytyväisyyttä työssäsi ja mikä tuo sinulle työhyvinvointia?

Miten esimiehesi voisi auttaa sinua tehäkseen näitä vaikeita asioita sinulle helpommaksi?

Kiinnostaisiko vastuun lisääntyminen sinua työssäsi?

Luotatko kykyihisi selvitä töissä?

Keneltä voisit oppia uutta eli kenen kanssa sinun kannattaisi hakeutua yhteisiin projekteihin?

Miten huomioin ajankäyttöni? Osaatko priorisoida työtehtäviäsi ja delegoida niitä eteenpäin?

Hahmottaaksesi ajankäyttöäsi voit tehdä lopusta ajankäyttö-työkalun halutessasi.

Minä itse

Swot Analyysi

- Mieti työminäsi ja oman kuvasi välisiä eroja
- Pystytkö mittaamaan perustelujasi, oletko esimerkiksi saanut palautetta jostain kohdasta
- Kirjoita itsellesi sulkuihin muistiin palaute-perustelut
(esim Olen hyvä asiakaspalvelussa, koska olen saanut positiivista palautetta asiakkailta)

Vahvuuteni	Heikkouteni
Mahdollisuuteni	Uhkani

Mitä osaamista haluaisit hyödyntää työssäsi, mutta mihin nykyisessä työssä ei ole mahdollisuuksia?

Mitä asioita sinun pitäisi kehittää työelämäosaamisessasi?

Minkälaisissa asioissa haluaisit olla vahva osaaja tulevaisuudessa?

Asiantuntijuuteni

Asiantuntijan portaat

1. Noviisi

Noviisi tarvitsee paljon apua työtehtävissään ja toimii hyvin kaavamaisesti ohjeiden mukaan.

2. Kehittynyt aloittelija

Kehittynyt aloittelija pystyy jo hahmottamaan yleisimpiä työssä vastaan tulevia haasteita,

3. Pätevä ongelmanratkaisija

Pätevä ongelmanratkaisija pystyy jo sitoutumaan yhteisöön, ottamaan vastuuta ja tekemään itse päätöksiä omien ratkaisumallien mukaan.

4. Taitava suorittaja

Taitava ongelmanratkaisija kykenee hoitamaan ongelmatilanteet nopeasti, koska kokemus auttaa häntä hahmottamaan tilanteita. Taitava on sitoutunut ja pystyy tekemään joustavia päätöksiä työssään.

5. Asiantuntija tai alansa ekspertti

Ekspertti asiantuntija pystyy ratkomaan ongelmia intuitionsa varassa tukeutumatta sääntökokoelmiin. Hän näkee kokonaisuuksia helposti ja pystyy kritisolmaan omia ratkaisujaan.

(Dreyfus 1986, Benner 1989)

Millä portaalla koet olevasi tälle hetkellä oman alasi asiantuntijana?

Minkälaista apua tarvitsisit kehittyäksesi eteenpäin asiantuntijana?

Koetko olevasi sellaisessa työssä, johon ikään kuin luotu. Oletko miettinyt uratavoitteita itsellesi tästä eteenpäin?

Minkälaisia asiakkaita sinulla on, joita muilla ei ole? Tämä on esimerkiksi sinun erityisosaamisestasi.

Mitä sellaista erityisosaamista sinulla on, jota muilla tiimissäsi ei ole?

Mitä uusia ohjelmia tai ohjelmistoja olet opetellut käyttämään työssäsi viimeisen vuoden aikana?

Millaista ohjelmistoihin liittyvää koulutusta tarvitset lisää?

Mitä sisäisiä koulutuksia (työantajan järjestämiä) olet käynyt ohjelmistojen osalta ja mitä tarvitsisit lisää?

Verkostot ovat tärkeä voimavara tämän päivän työelämässä. Miten voisit itse kasvattaa omaa verkostoasi?

Tulevaisuuteni

Mikä sinua motivoi?

Mitä haluat saavuttaa ammatillisesti?

Millainen olisi sinun unelma työsi?

Mitä voisit muuttaa nykyisessä työtehtävässäsi, jotta siitä tulisi enemmän toiveidesi kaltainen työ?

Kiinnostaisivatko sinua uudenlaiset työtehtävät ja haasteet? Millaisia ne voisivat olla?

Toivoisitko saavasi haastavampia tehtäviä töissä, millaisia?

Minkälaisia uusia tehtäviä voisit työnantajaltasi saada, jotta saisit lisää haastetta?

Missä näet itsesi 5 vuoden päästä? Entäpä 10 vuoden päästä? Minkälaisilla askelilla työelämässä pääsisit näihin tavoitteisiisi?

Olethan muistanut panostaa osaamisesi kehittämiseen? Millaista koulutusta toivoisit saavasi?

Mikä on muuttunut sen jälkeen, kun teit tämän edellisen kerran?

Listaa tähän vielä muistiksi itsellesi ne koulutukset, joihin olet osallistunut tämän vuoden aikana:

Kehittämissuunnitelma itselleni

Mitä asioita toivoisit työtehtävissäsi muutettavan?

Mikä on tärkein kehittämiskohteesi itsessäsi tai omassa työssäsi?

Mitkä kolme kehittämishanketta kohosi tätä tehdessä mieleesi ja mitkä aiot aloittaa välittömästi?

Mistä asioista aiot keskustella esimiehesi kanssa lähiaikoina?

Nyt käy täyttämässä itsellesi muistiksi alkuun kolme kehittämishanketta, jotka tulet viemään eteenpäin seuraavan vuoden aikana.

Tämän työkalun tarkoitus on saada sinut ajattelemaan työtäsi, toiveitasi ja tavoitteitasi oman osaamisesi suhteen. Toivottavasti löysit jonkin ajatuksen, jota haluat lähteä työstämään eteenpäin!

Jos haluat tutustua lisää itseesi ja siihen kuinka muut näkevät sinut, voit tehdä esimerkiksi Joharin ikkunan osoitteessa www.joharinikkuna.fi ja kutsua muutama työkaverisi tekemään ikkunaa kanssasi. Joharin ikkuna antaa näkemystä omista näkyvistä ja kätkeytyistä puolistasi.

Tämän työkalun tekemiseen on käytetty seuraavia lähteitä:

Manka, Marja-Liisa. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2008.

Ristikangas, V & Clutterbuck, D & Manner, J. Jokainen tarvitsee mentorin. 2014.

Valpola, Anneli. Onnistu kehityskeskusteluissa, 2002.

Leppänen, M & Rauhala, I. Joh

www.joharinikkuna.fi